

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL AVALIAÇÃO  
DA EXPERIÊNCIA DA  
COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO-CASAN

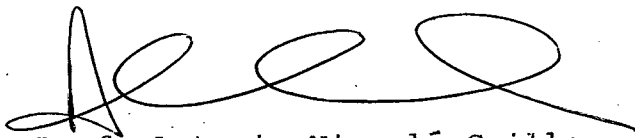
PEDRO MOREIRA FILHO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA  
A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

DEZEMBRO 1984

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DA  
COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

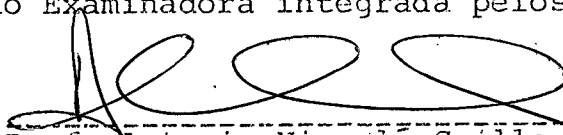
ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA) E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.



Prof. Antonio Niccolò Grillo

COORDENADOR DO CURSO

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Antonio Niccolò Grillo, Dr



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D.



Prof. Nelson Colossi, M.Sc.

Dedico este trabalho, com humildade e amor, ao meu querido e saudoso pai, ao estímulo de minha mãe HILDA, à compreensão de minha esposa LEONILDE e ao carinho de meus filhos, EDUARDO e BEATRIZ.

É natural que o gerente diga: "Evidentemente, desejo tornar-me mais eficaz." Na prática, porém, nem todo gerente está preparado para fazer um esforço para tornar-se mais eficaz. Um gerente pode simplesmente desejar contar tempo até sua aposentadoria. Outro pode encontrar-se num posto completamente errado para ele, e qualquer esforço suplementar será desagradável. Alguns são simplesmente preguiçosos e não inclinados a fazer o máximo no sentido de contribuir segundo suas possibilidades. Um gerente deve ter certeza de que realmente deseja tornar-se mais eficaz antes de ler sobre a forma de tornar-se mais eficaz. Sendo um gerente, você já decidiu?"

*William J. Reddin*

## APRESENTAÇÃO

Dois fatores fundamentais despertaram-me para a realização deste trabalho: a vontade de explorar um tema volta do para o aperfeiçoamento de minhas atividades profissionais e o desejo de corresponder às expectativas dos ensinamentos obtidos no *Curso de Mestrado em Administração Pública*, da *UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA*, onde jubilosamente tive o prazer de ingressar na primeira turma.

Desejo enfatizar que o alcance do tema central desta *dissertação* não tem a pretensão de exaurir a riqueza do estudo sobre *Desenvolvimento Gerencial* tampouco abrir polêmica sobre a validade da contribuição das diversas escolas da Teoria Administrativa sobre o assunto enfocado.

Procurei tão-somente avaliar uma experiência concreta de D.G. vivenciada pela *COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO-CASAN*, cujos resultados possam ser de utilidade para aquelas pessoas que, porventura, se interessem pelo aprofundamento em assuntos desta natureza.

O meu mais sincero reconhecimento e gratidão às diversas contribuições de entidades e amigos, sem as quais, acredito, seria impossível a realização deste trabalho.

Aos professores *NELSON COLOSSI* e *ANTONIO NICCOLÒ GRILLO*, pelo desvelo, compreensão, incentivo e boa vontade, em todos os momentos que necessitei de seus esclarecimentos e orientação.

À Diretoria, Corpo Gerencial e Servidores da *CASAN*, nas pessoas dos senhores *LUIZ ALBERTO DUARTE* - *Diretor*

Presidente e EDELMO NASCHENWENG - Diretor Administrativo, que proporcionaram condições para me dedicar com exclusividade ao trabalho e por todas as colaborações, inclusive aquelas prestadas no anonimato.

Aos meus colegas professores do Departamento de Administração da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, pelo incentivo e colaboração prestados, durante o período de realização do trabalho.

À minha família, pelo afeto e paciência com que me acompanharam nos momentos difíceis, incentivando-me para que os obstáculos fossem superados com altivez e coragem.

O AUTOR

## R E S U M O

Este estudo analisa a experiência da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN, especificamente no que se refere ao Programa de Treinamento Gerencial Básico.

Para tanto, o segundo capítulo mostra as passagens mais significativas da Teoria Administrativa que informam um quadro de referência teórica, inserido num contexto bibliográfico mais amplo e, portanto, mais pertinente ao D.G.

Este capítulo apresenta, a partir dos acontecimentos que antecederam a Teoria Administrativa, as principais escolas da administração. Assim evoca a Escola Clássica de TAYLOR e FAYOL da mesma forma que destaca as escolas de Relações Humanas e Comportamentalista, mostrando as diversas contribuições das principais figuras desses movimentos, tais como: BARNARD, SIMON, ARGYRIS, LIKERT e MCGREGOR entre outros. Por último, descreve os principais aspectos da corrente Estruturalista e sua influência no pensamento administrativo.

O capítulo terceiro procura sintetizar os pontos essenciais que conceituam o tema "Desenvolvimento Gerencial." Assim, aborda a questão da definição de D.G., bem como seus objetivos e interesses. Destaca, também, as principais vantagens que o D.G. oferece à organização e, além disso, descreve os princípios básicos que em geral são adotados em programas de D.G. Apresenta as diferentes técnicas usualmente utilizadas, necessárias à formulação de programas de D.G.. Por último descreve sucintamente, à luz das dificuldades específicas de avaliar, de

uma forma significativa, a efetivação de programas de D.G.

O quarto capítulo deste estudo mostra a experiência vivenciada pela "CASAN" em programas de Treinamento Gerencial, que consubstancia o D.G.. Inicia abordando a institucionalização do sistema e suas ligações com o Plano Piloto de Recursos Humanos - PPRH. Com isto descreve a experiência da CASAN, especificamente mostrando os conteúdos básicos desenvolvidos nos módulos "LID e POÇ", respectivamente, módulos que se referem à liderança e às funções administrativas. Para conciliar a visão geral da experiência da "CASAN", apresentam-se os objetivos gerais do programa e a clientela que participou dos eventos.

O quinto capítulo trata, fundamentalmente, da evolução de D.G.. Relata, portanto, conforme os objetivos deste trabalho, as avaliações somativas, de apreensão de conteúdo, dos objetivos e a avaliação de impacto. As segunda e terceira avaliações foram objeto de pesquisa junto à totalidade dos participantes dos programas. Assim, em cada tópico, segundo o tipo de avaliação, medem-se as respostas obtidas nos questionários remetidos a toda clientela. Com isto obtém-se médias e comparações entre os diversos escores. O mesmo foi efetuado com a primeira avaliação. Quanto à avaliação de impacto, foi feita através de análise e estudos de documentos e relatórios da empresa. Não se prendem a médias, mas, especificamente, a resultados efetivos alcançados pela empresa e que podem ser apontados como decorrentes (direta ou indiretamente) da credibilidade e do alcance do programa de D.G., concebido e implantado na CASAN.

A conclusão deste estudo apresenta algumas con



siderações finais, mostrando o caminho a ser trilhado pela em  
presa, bem como indicações para elaboração de outros estudos si ...  
milares nesta importante área da administração.

### ABSTRACT

The present study concerns essentially CASAN'S (Companhia Catarinense de Águas e Saneamento) experience with its Training Program for Managers.

With that purpose in mind, the most relevant administrative theories informing the underlying theoretical framework are presented in chapter two; broad bibliographical references regarding managerial development (M.D.) are also submitted.

Beginning with historical events preceding the Administrative Theory proper, this chapter presents the main schools of administrative thought. Taylor's Scientific Management and Fayol's Classical School are thus recalled, and so are the Human Relations and the Behavioral Schools; some contributions by authors of the latter schools, as Barnard, Simon, Argyris, Likert, McGregor, etc, are revived. Finally, the main aspects of the Structuralist School and its influence on the administrative thought are delineated.

In chapter three the essential points characterizing M.D. are summarized. M.D. is defined, and its objectives and interests are specified. M.D.'s main advantages and the basic principles usually supporting its programs are underlined. Some instruments generally used and needed to formulate M.D. programs are also remembered. Lastly, the implementation of M.D. programs, and the specific difficulties of meaningfully evaluating them are described.

In Chapter four, CASAN's M.D. is shown in terms

of its experience with Management Training Programs. One starts by dealing with the instituting of the training system, and the connections of the latter with the Experimental Project of Human Resources (PPRH). By doing this, CASAN's experience is described, mainly through showing the basic contents developed in its LID and POC modules, which comprise respective jits packages for leadership and for administrative functions. The general objectives and the participants in the training programs are analysed to provide a general view of CASAN's experience.

The evolution of M.D. is essentially presented in chapter five; the comprehensive evaluations of content absorption, goals and effectiveness are thus reported in accordance with the study objectives. All participants in the programs were surveyed for the second and third evaluations. So in every topic the answers given to the questionnaires were measured according to the type of evaluation. Average data were thus obtained from the scores gathered and comparisons were made possible. The same thing was done with the first evaluation. The analysis of effectiveness was done by means of surveying and evaluating organizational documents and reports. This analysis goes beyond averages, it pertains to the actual results attained by the organization and can be attributed (directly or indirectly) to the credibility and the success of the M.D. programs as conceived and implemented by CASAN.

This study concludes by indicating the path to be followed by the organization and by suggesting similar studies in this important field of administration.

## S U M Á R I O

1. INTRODUÇÃO .....	01
1.1. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	07
1.2. OBJETIVOS .....	10
1.3. METODOLOGIA .....	12
2. TEORIA ADMINISTRATIVA: ASPECTOS SIGNIFICATIVOS PARA O D.G. ....	14
2.1. ANTECEDENTES .....	15
2.2. A ESCOLA CLÁSSICA .....	17
2.3. A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS .....	22
2.4. A ESCOLA COMPORTAMENTALISTA .....	26
2.5. A ESCOLA ESTRUTURALISTA .....	49
3. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS....	55
3.1. DEFINIÇÃO .....	59
3.2. OBJETIVOS E INTERESSES DO D.G. ....	62
3.3. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO D.G. ....	70
3.4. PRINCÍPIOS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL .....	72
3.5. TÉCNICAS DE D.G. ....	79
3.6. PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL .....	84
3.7. AVALIAÇÃO DE D.G. ....	92
4. A EXPERIÊNCIA EM D.G. DA CASAN .....	95
4.1. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SISTEMA .....	96

4.2. A EXPERIÊNCIA DA CASAN .....	101
5. AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE D.G. ....	114
5.1. AVALIAÇÃO SOMATIVA .....	115
5.2. AVALIAÇÃO DA APREENSÃO DO CONTEÚDO .....	120
5.3. AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	125
5.4. AVALIAÇÃO DE IMPACTO .....	130
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	142
ANEXOS .....	148
QUESTIONÁRIO 1 .....	149
QUESTIONÁRIO 2 .....	157
QUESTIONÁRIO 3 .....	171

## 1.-INTRODUÇÃO

## 1 - INTRODUÇÃO

Para analisar-se o tema Desenvolvimento Gerencial, tornam-se necessárias algumas notas introdutórias, para sua melhor compreensão. Deste modo, deve-se considerar a origem da gerência até sua exploração com a administração científica de *Taylor* e sua influência na administração hoje.

Assim, com o florescimento do Capitalismo Industrial, surgem as primeiras oficinas, como sendo simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, cujo trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios. Entretanto, tão logo os produtores foram reunidos, surgiu a necessidade da gerência, em forma rudimentar, pela própria natureza do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos, atuando independentemente, exigia coordenação, ordenação das operações, centralização do suprimento de materiais e outros processos.

Convém observar que os economistas clássicos foram os primeiros a cuidar, do ponto de vista teórico, dos problemas da organização do trabalho. Veja, por exemplo, as obras de Adam Smith, Tevons e outros, que podem ser chamados de os primeiros peritos em gerência, cujos trabalhos foram continuados na última parte da Revolução Industrial. A formulação com

pleta da teoria da gerência surge no fim do século XIX e princípios do século XX, onde se verificou um enorme aumento do tamanho das empresas, e, em consequência dessas forças, surge no final do século XIX o movimento da gerência científica iniciado por Taylor e continuado por seus seguidores como Gantt, Gilberth, Emerson, Ford e outros. Para Taylor (1978), a administração científica "significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do trabalho nas empresas em rápida expansão". Em síntese, deve-se observar que os adeptos da administração científica ocupavam-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre eles.

As escolas posteriores, de Mayo e outros, ocupavam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção, na medida em que este era projetado pelo engenheiro industrial e pela alta administração. Os sucessores de Mayo acham-se nos departamentos de pessoal e escolas de psicologia e sociologia industrial. O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-lo aos processos de trabalho assim organizado. Drucker (1970) esclarece esse ponto argumentando que: "A administração de Pessoal e Relações Humanas são coisas sobre as quais se escreve e fala toda vez que administração de trabalhadores e de trabalho são discutidos. São coisas de que se ocupa o Departamento de Pessoal. Mas não são os conceitos subjacentes à efetiva administração do trabalhador e do trabalho na indústria." Assim, embora sua concepção humanista, na sua essência trata-se da gerên



cia científica, que especialmente focaliza o trabalho. Seu núcleo é o estudo organizado do trabalho, sua análise nos seus elementos mais simples é a busca da melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador. A gerência científica tem conceitos básicos e ao mesmo tempo instrumentos e técnicas facilmente aplicáveis. E não é difícil demonstrar a contribuição que ela faz seus resultados sob forma de produção superior visível e prontamente mensuráveis.

Enfim, o movimento da gerência científica provou um aumento das atividades de planejar, avaliar e programar, que por sua vez deram origem à expansão da engenharia industrial e às múltiplas divisões das empresas modernas. Assim, o gerente deixou de ser um mero controlador do processo de produção e passou a ser visto como um membro da organização com as seguintes atribuições: dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas. Para isto precisa ser treinado.

A característica essencial do gerente é exercer uma função que lida diretamente com pessoas, ou seja, seu objetivo de trabalho são os recursos humanos a seu dispor. Para Matos (1980), "o gerente é o representante legítimo das necessidades do órgão e o responsável pela consecução dos objetivos organizacionais através de seus subordinados. Como funcionário, portanto, o produto de seu trabalho pode ser avaliado apenas pelo desempenho de sua equipe, isto é, de seus recursos humanos. Sua eficácia consiste em conseguir que os subordinados atinjam os resultados por ele esperados com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial de trabalho. Deste modo, a ação gerencial repercute, em um primeiro nível, sobre o desempenho da equipe e dos recursos humanos que a compõem

e, num segundo nível, sobre a quantidade e qualidade do produto final pretendido."

A integração entre função gerencial e desenvolvimento de recursos humanos não é portanto nenhum requinte, mas uma necessidade real de qualquer organização. Na mesma linha de raciocínio Monteiro Lopes reforça a questão da integração com relação à Administração de Pessoal. Para ele, a administração de pessoal: *Procura conciliar os interesses complementares da empresa (eficiência, produtividade, lucro e continuidade do negócio) com os interesses individuais, (realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação).*" Da mesma forma Hoyler comenta que a Administração de Pessoal é que *"visa ao pleno desenvolvimento dos Recursos Humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional (expresso em termos de eficiência e produtividade), com o melhor nível de realização individual (expresso em termos de satisfação pessoal e geral)."*

Portanto, a desintegração entre a função gerencial e o desenvolvimento de Recursos Humanos é o começo de uma série de disfunções organizacionais, que poderão conduzir a grandes dificuldades de ordem administrativa, algumas das quais poderão ser: má interpretação de informações gerenciais, chefias autocráticas, absenteísmo e atrasos, gerando uma redução no rendimento da organização. Logo, mais uma vez, destaca-se a necessidade de treinar gerentes capazes de fazer frente a esta situação. Por esta razão, para evitar esses atropelos ou desintegrações do órgão, Matos (1980) comenta que o gerente possui uma responsabilidade básica, ou seja, a máxima utilização do potencial de seus recursos humanos, visando a viabilização das dire

trizes e objetivos de seu órgão. Esta responsabilidade de desenvolver recursos humanos pressupõe a execução de atribuições que lhe são inerentes: avaliar o desempenho, diagnosticar as necessidades de treinamento e treinar continuamente, em serviço, seus funcionários."

Por outro lado é íntima a relação entre o treinamento e desenvolvimento, uma vez que ambos caracterizam-se através de um processo educacional, e, como tal, visam mudança comportamental. A distinção especial encontra-se no prazo e no objeto da mudança. Isto é: treinamento em geral exige resultados a curto prazo e é voltado para tarefas e atividades inerentes ao ocupante de um determinado cargo, enquanto que desenvolvimento refere-se ao crescimento das potencialidades do homem, que precisam ser liberadas para o futuro da organização, exigindo, principalmente, longo prazo.

Com base no exposto, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal ocupam lugar de máxima importância. Matos (1980) comenta que devem ser desenvolvidos programas visando a integração mais estreita possível do sistema gerencial com a função de desenvolvimento de Recursos Humanos. Deste modo, por um lado, se enriquece a função gerencial, dando-lhe mais um instrumento para o aumento de sua eficácia administrativa e, por outro, se fortalece a função de desenvolvimento de Recursos Humanos principalmente em suas fases de diagnóstico de necessidade e avaliação de seus resultados, tornando-se cada vez mais relevante como instrumento de sustentação da ação organizacional.

Com relação a esta rápida apresentação de gerência, verificou-se que ela passou por diversas fases. Primeiro, surgiram as funções de gerência pelo próprio exercício do traba

lho cooperativo. Em segundo lugar, a indústria exigia funções de concepção e coordenação. O proprietário assumiu estas funções como gerente em virtude de sua propriedade de capital. Em terceiro lugar, surge a gerência científica de Taylor, sendo o controle o aspecto essencial de gerência. E por final, e como consequência da gerência científica, o gerente passou a assumir novos papéis. O gerente deixou de ser um mero controlador do processo de produção e passou a desempenhar outras funções, tais como: dirigir, organizar e controlar. A ação gerencial passou então a repercutir sobre o desempenho da equipe e dos recursos humanos e sobre a qualidade e quantidade do produto final. Esta integração entre a gerência e o desenvolvimento de Recursos Humanos possibilitou, assim, a utilização máxima de seus recursos humanos, através das técnicas de treinamento e de administração de pessoal, e, viabilizou as diretrizes e serviu como instrumento para o aumento da eficácia administrativa. Verifica-se, portanto, que a partir das funções da administração como, por exemplo, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, houve uma preocupação crescente por parte das organizações em desenvolver os recursos humanos, especialmente o desenvolvimento gerencial. Assim, é inegável a íntima relação entre a teoria administrativa, como um quadro de referência teórica, e a função de treinamento e Desenvolvimento Gerencial, já que são os gerentes que, em última instância, são os responsáveis pela obtenção de resultados da organização, e terão sucesso na busca desses objetivos na medida em que souberem trabalhar com e através de pessoas.

### 1.1. Relevância do Estudo

O estudo do tema *Desenvolvimento Gerencial* inse

re-se num contexto mais amplo da Ciência Administrativa, na medida em que as teorias sobre administração buscam explicar o fenômeno administrativo, de forma que o gerente possa mais facilmente cumprir sua missão.

Pode-se observar, nas diversas abordagens à Teoria Administrativa, uma preocupação essencial em aprimorar o trabalho do dirigente. Em outras palavras, a Teoria Administrativa convencional busca fundamentalmente atender a *questões gerenciais*, isto é, como melhor atingir resultados. Por exemplo, as idéias básicas de Fayol refletiam uma necessidade de formar *chefes*, por isto mesmo o *fayolismo* é conhecido como uma *escola de chefes*; Chester Barnard ficou conhecido como o pioneiro no estudo das funções do executivo, título de seu livro publicado em 1938; da mesma forma as experiências de Elton Mayo demonstravam a necessidade de treinar supervisores em técnicas de liderança e, para tanto, procuravam conhecer a opinião dos empregados sobre as mais adequadas maneiras de exercer a ação administrativa. Com os comportamentalistas, embora com uma ênfase maior nos aspectos psicossociais, a preocupação com o que leva o gerente a ter sucesso em sua missão ainda prevalece. Ressalta-se, por exemplo, os trabalhos de Rensis Likert, Argyris e McGregor. Os estruturalistas, como Etzioni e James March, mesmo enfocada a organização como um todo, são unânimes em evidenciar a necessidade de administrar conflitos, na medida em que o gerente deve ser administrador de conflitos. A teoria sistêmica, por sua vez, reunindo as diversas partes do todo, também destaca a necessidade do gerente procurar a *otimização do conjunto*, no lugar de buscar a maximização das partes isoladamente.

Assim, a preocupação com o papel, o status e as

estratégias gerenciais é inerente à própria Teoria Administrativa. Logo, *Desenvolvimento Gerencial* é tema que absorve e especifica as orientações dos teóricos, no sentido de formar e aprimorar as atividades gerenciais, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Por corolário, pode-se afirmar que D.G., embora integrante da área de Recursos Humanos, é, no entanto, parte da Teoria administrativa. Por esta razão, trata-se de um tema, por si, extremamente importante, além do que, diz respeito à teoria como uma forma de melhorar os resultados organizacionais.

O estudo sobre *Avaliação de Programas de Desenvolvimento Gerencial* justifica-se, principalmente, pela quase ausência de bibliografia nesse sentido. Em outras palavras: embora haja uma ampla preocupação por parte das organizações em aplicar D.G., não existe uma mesma preocupação em avaliar os resultados ou benefícios efetivos que o programa proporcionou. Desta forma, é interesse desse estudo avaliar a eficácia da experiência de desenvolvimento gerencial passada por uma organização, no caso a *Companhia Catarinense de Águas e Saneamento do Estado de Santa Catarina - CASAN*.

Além desses aspectos, o estudo aqui proposto é relevante e justifica-se em virtude de ser o autor servidor da empresa, objeto do caso pesquisado. E, a par disto, como Assessor da Diretoria Administrativa, ter entre seus encargos a supervisão da área de Recursos Humanos, que implementa o Programa de Desenvolvimento Gerencial na empresa, fazendo parte do mesmo como instrutor.

Assim, pode-se enunciar o problema desta dissertação; através das seguintes questões:

- a) *Que contribuições significativas a Teoria Administrativa oferece à fundamentação Teórica de Programas de D.G.?*
- b) *Em que medida o Treinamento Gerencial Básico, implantado na CASAN a partir de 1982, alcançou seus objetivos? Qual o impacto do D.G. na empresa?*

## 1.2. Objetivos

Em termos gerais, o objeto do presente estudo é analisar, interpretar e descrever sinteticamente as diversas escolas da teoria administrativa, destacando-se as idéias centrais dos principais autores em cada abordagem, que fundamentam teoricamente o tema desenvolvimento gerencial. Ainda em termos gerais, tenciona-se também explorar os aspectos referentes à conceituação, objetivos, princípios e métodos utilizados em programas de desenvolvimento gerencial.

A par disso, examinando-se a experiência vivenciada pela CASAN em D.G., desde 1982, objetiva-se especificamente examinar a contribuição do programa para a empresa com ênfase nos quatro tipos de avaliação a seguir apresentados.

### a) Avaliação Somativa

Trata-se da avaliação tradicional, aplicada formalmente ao final de cada evento e ao término do programa. Cumpre ressaltar que, em parte, esta foi feita pela empresa, enquan

to que as demais são objetivos de pesquisa, como parte integrante desta dissertação.

b) Avaliação da Apreensão do Conteúdo

Esta será aplicada junto à totalidade dos participantes de nível gerencial, a fim de se verificar o grau de apreensão do conteúdo transmitido nos diversos seminários do programa:

c) Avaliação dos Objetivos do D.G.

Uma vez que foram estabelecidos os objetivos do programa, cumpre então avaliá-los. O que será feito, através de uma pesquisa de opinião junto aos participantes, no sentido de se verificar a medida em que os objetivos programados foram ou não alcançados.

d) Avaliação de Impacto

Trata-se de responder à seguinte questão: Até que ponto o programa contribui para a eficácia da empresa? Isto é, em que medida, metas, objetivos, qualidade dos serviços, satisfação do usuário e outras variáveis modificaram-se pela influência direta ou indireta do D.G.

Assim, o trabalho será composto de dois capítulos teóricos, onde será mostrada, em primeiro lugar (capítulo 2), uma visão geral da teoria administrativa, destacando-se aspectos essenciais das diversas abordagens que se referem (direta ou indiretamente) ao D.G. A seguir (capítulo 3) serão enfatizadas as principais conceituações teóricas sobre o tema Desenvolvimento Gerencial.



O quarto capítulo descreve a experiência de Desenvolvimento Gerencial vivenciada por uma empresa pública, no caso a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN.

O quinto e último capítulo encerra-se em forma de relatório conclusivo, mostrando o resultado da análise das quatro sistemáticas de avaliação realizadas em função da pesquisa efetuada.

Por último, apresentam-se, a título de considerações finais e conclusivas, diversas observações e sugestões, tanto para a empresa, como para outros trabalhos ou pesquisas a serem elaborados nessa área.

### 1.3. Metodologia

Um trabalho relevante a nível de pós-graduação merece um adequado tratamento científico, especialmente em se tratando de um estudo teórico-empírico, quando o cuidado com sua cientificidade é imperativo. Conseqüentemente, a metodologia desta dissertação deve ser entendida sob os enfoques teórico e empírico, pois estrutura-se de acordo com estas duas partes.

Assim, o método utilizado para a parte teórica, em síntese, consubstancia-se na elaboração de um estudo monográfico e como tal é *bibliográfico*. Logo, a exploração dos diversos tópicos obedece a critérios de interpretatividade, sinteticidade e fidedignidade, pois, a nível de pós-graduação, uma monografia é um "estudo específico, recapitulado, em forma de exposição que reúne, analisa e interpreta informações, de forma que revele o domínio do assunto e ao mesmo tempo capacidade de sintetização de outros." Salvador (1977).

A segunda parte desta dissertação procura avaliar o programa de D.G., através da opinião dos participantes dos seminários do programa. Trata-se de uma *pesquisa de opinião* e como tal busca conhecer a expressão do juízo de valor ou o ponto de vista dos indivíduos sobre o evento considerado, no caso o programa. Para tanto, serão utilizados questionários próprios e específicos para três dos quatro tipos de avaliação, conforme os objetivos específicos já expressos. Além disso serão examinados documentos, relatórios e informativos da empresa, que subsidiem informações concretas para a avaliação da experiência em D.G. da CASAN. A análise dos questionários permitirá conhecer a opinião dos participantes, enquanto que a documentação mostrará o crescimento da empresa no período considerado. Com isto, pretende-se elaborar um relatório conclusivo sobre o programa de D.G. vivenciado na CASAN e, além disso, fornecer indicações para tomada de decisões relacionadas com futuros planos de D.G. para a empresa, bem como outros estudos deste decorrentes.

Cumprе salientar que serão objetos da pesquisa a totalidade dos participantes do programa, uma vez que os aspectos de confiabilidade são proeminentes, apesar do elevado número de indivíduos da população pesquisada. Esta totalidade refere-se a todo o pessoal de nível gerencial da empresa. Assim, alguns participantes a nível de empregados em geral, sem chefia, que não obstante terem sido treinados foram pesquisados.

2 - TEORIA ADMINISTRATIVA:

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS PARA O D.G.

É comum afirmar-se que a atividade administrativa é composta de um conjunto de ações e esforços que visam, basicamente, a consecução de metas ou objetivos de ôrgãos ou sistemas. A teoria administrativa no estágio em que se encontra constitui a principal base para o desenvolvimento de práticas e técnicas de organização utilizadas largamente pelas organizações, para melhor entendimento da atividade administrativa. Assim, torna-se útil uma rápida exploração histórica visando identificar as principais escolas ou movimentos neste campo, e que contribuíram para a concretização da ciência administrativa. Na realidade o conhecimento da evolução do pensamento administrativo é um instrumental indispensável para qualquer pessoa que se interesse pelo estudo das organizações. Assim, este capítulo pretende examinar as contribuições das principais escolas da teoria administrativa, procurando identificar um conjunto de princípios que a experiência demonstrou ser de larga aplicação na prática das organizações.

### 2.1. Antecedentes

O interesse que se dedica à ciência da administração e à organização de empresas, embora recente, tem suas raízes históricas bastante antigas. Assim, pode-se afirmar que o estudo do pensamento administrativo só se convalidará através de longa incursão pela história, remontando às civilizações mais antigas como as dos sumérios, egípcios, chineses, gregos e romanos, que foram pioneiros na formulação das primeiras tenta

tivas de teoria administrativa, cujo contexto estava voltado para os princípios culturais e filosóficos de suas organizações e de seus povos.

Contudo, o verdadeiro despertar administrativo, a nível de teoria propriamente dita, ocorreu através de ADAM SMITH, criador da Escola Clássica de Economia, que, em 1776, em sua obra "A riqueza das Nações", mencionava o princípio da especialização dos operários e sugeria os primeiros conceitos de controle e remuneração. Segue-se a ele o economista JOHN STUART MILL com a obra "Princípios da Economia Política", (1826) que propôs um estudo sobre o uso dos tempos e movimentos. Da mesma forma, a obra do economista alemão SAMUEL P. NEWMAN (1935) que, ao descrever o perfil de "um empreendedor", mencionou que as funções da administração consistem em planejamento, arranjo e condução dos diferentes processos de produção. Entretanto, apesar das soluções racionais encontradas, e de sempre ter existido o trabalho na história da humanidade, a história das organizações e da sua administração é um capítulo à parte que teve seu início há muito pouco tempo. CHIAVENATO - (1976), ao se referir sobre a história da administração, afirma:

"Apesar de todo o progresso humano, das descobertas geográficas e científicas, do desenvolvimento de novas tecnologias, do crescimento e da complexidade das organizações humanas modernas, a chamada ciência da administração somente surgiu no limiar deste século, como um acontecimento histórico da maior relevância e que veio proporcionar uma gigantesca trans

formação da sociedade em uma sociedade de organizações, onde as administrações são os órgãos predominantes."

## 2.2. A Escola Clássica

A Teoria Tradicional ou Escola Clássica da Teoria das Organizações teve seu início no alvorecer do século XX com o aparecimento dos Engenheiros FREDERICK WINSLOW TAYLOR, que desenvolveu a chamada Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência das indústrias, e HENRY FAYOL, que desenvolveu a chamada "Escola Anatômica da Administração". Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si, vivessem em países e continentes separados e tivessem partido de pontos diferentes, foram sem dúvida os expoentes desse movimento, e fundadores da "Teoria Clássica da Administração ou Administração Científica".

Muitos outros autores também contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento da "Administração Científica". Entretanto, na impossibilidade de citar todas as contribuições, destacamos a seguir três dessas grandes personalidades: a) HARRINGTON EMERSON, (precursor da administração por objetivos, propõe em seu livro "The Twelve Principles of Efficiency" (1912) - Doze Princípios para Eficiência: idéias ou metas claramente definidas, bom senso, competência, disciplina, justiça, registros confiáveis, programação e controle da produção, padrões e prazos, condições e instruções padronizados e incentivos financeiros de produção); b) HENRY L. GANTT (contribuiu com um plano de remuneração, gráficos e métodos de controle, prêmios de produção, e, ainda, a idéia de estabelecer para cada trabalhador bonificação para o cumprimento da tarefa); c) FRANK

GILBRETH (notando que as pessoas tinham maneiras diferentes de fazer o mesmo trabalho e que a mesma pessoa realizava diferentes movimentos fazendo o mesmo trabalho em diversas circunstâncias, publicou em 1911 o seu livro "Estudos e Movimentos", cuja finalidade era aumentar a eficiência do trabalhador, empregando métodos de análise do trabalho, redução de custos e planejamento).

Assim, examina-se, a seguir, um pouco mais detalhadamente, as contribuições de Taylor e Fayol, que sem dúvida consubstanciam a Escola Clássica da Teoria da Administração.

### 2.2.1. Taylor

A idéia principal da administração científica, segundo Taylor - (1978), é "assegurar a máxima prosperidade para o empregador juntamente com a máxima prosperidade do empregado", o que significa lucro para o empregador e remuneração gradualmente maior para o empregado. Taylor não via antagonismo entre operários e patrões, a não ser no que ele chamou de "Vadiagem no Trabalho", que significava a falácia de que maior eficiência no trabalho iria reduzir o número de empregados, e que os métodos aplicados no trabalho são empíricos e ineficientes, permitindo desperdícios de esforços e baixa produção."

TAYLOR acreditava firmemente na possibilidade dos operários colaborarem reagindo positivamente com a direção, desde que recebessem algum tipo de incentivo material. Por isto, elaborou os quatro grandes princípios da administração científica, cuja essência traduz a importância de sua obra:

"Primeiro - O desenvolvimento de uma ciência de trabalho que permitisse através de normas rígi

das o acompanhamento do movimento de cada homem, que, trabalhando com ferramentas padronizadas em condições adequadas, criavam condições para que os chefes, ao final de uma jornada de trabalho, não pudessem se queixar da incapacidade de seus operários, e que estes saibam exatamente o que se espera que eles façam.

Segundo - Seleção e desenvolvimento científico do emprego, para atingir o nível de remuneração desejada. O estudo de tempo determina que o operário, ao ser selecionado, precisa preencher certos requisitos, além de cuidadosos treinamentos que permitam a eliminação dos trabalhadores incapazes de assimilar o novo método.

Terceiro - Combinação da ciência do trabalho com a seleção de pessoal - TAYLOR observou que os operários estão dispostos a aprender a fazer um bom trabalho, mas para isso será necessário que se eliminem velhos hábitos administrativos existentes que resistem à implantação de novos métodos.

Quarto - Divisão equitativa do trabalho e cooperação entre administradores e empregados. Somente uma constante e íntima cooperação entre ambos possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho que permitirá a fixação de níveis de produção e incentivos financeiros." TAYLOR - (1978).



No seu livro mais importante, Princípios da Administração Científica - (1978), declarou querer conseguir os seguintes objetivos; a) demonstrar a perda ocorrida nas organizações deficientes, b) convencer da possibilidade de eliminar esta perda mediante a instauração de uma organização, c) promover a independência entre os princípios da organização e o tipo de empresa considerada.

Em síntese, seus estudos proclamam que o indivíduo é motivado por necessidades econômicas e que por isto espera incentivos monetários. O trabalhador deve ser selecionado e treinado adequadamente, porque em geral não é criativo e não tem iniciativa própria, necessitando ser controlado rigidamente. Por outro lado, a organização preocupa-se essencialmente com o trabalho do empregado, analisando-o cientificamente para conseguir a máxima eficiência e eliminação do desperdício, o que requer a aplicação de métodos para execução das tarefas. Assim, o administrador deve alcançar o máximo de produtividade com o menor custo, preocupando-se constantemente com a eficiência e com isto conseguir ampla cooperação para eliminar os conflitos entre patrões e empregados.

#### 2.2.2. Fayol

HENRY FAYOL desenvolveu uma análise de cunho mais amplo fundamentada na estruturação da administração. No seu famoso livro "Administração Geral e Industrial", FAYOL (1976) via a administração como uma teoria ensinável que lidava com planejamento, organização, comando e controle. Observou que a administração era uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos e que deveria ser ensinada nas escolas e nas universida

des. Assim, colocou em evidência, pela primeira vez, a necessi  
dade da aplicação do ensino administrativo. Para tanto, começou  
por dividir o conjunto de operação da empresa em seis ativida  
des separadas, a saber: a) Operações Técnicas (envolvendo ativi  
dades de produção, fabricação e adaptação), b) Operações Comer  
ciais, (envolvendo compras, vendas e trocas), c) Operações Fi  
nanceiras, (administração do capital), d) Operações de Seguran  
ça, (proteção à Propriedade e às pessoas), e) Operações de Con  
tabilidade (controle de estoques e de custos), f) Operações Ge  
renciais (planejamento, organização, comando, coordenação e con  
trole).

Em síntese, FAYOL sustentava que o indivíduo to  
lera o trabalho se receber um salário razoável e o chefe for  
bom, por isto necessita organização e controle, e precisa saber  
quem é seu chefe. Por outro lado, a preocupação essencial da ad  
ministração consiste em desempenhar as funções de planejamento,  
organização, comando, coordenação e controle e, além disso, dar  
ênfase aos princípios fundamentais da administração: divis  
ão e especialização do trabalho, unidade de comando, ordem, autori  
dade e responsabilidade. Desta forma, o administrador poderá al  
cançar o máximo de produção com o mínimo de custo.

Para CLAUDE JR. (1974), a grande contribui  
ção de FAYOL que revolucionou o pensamento administrativo, e que  
serviu para o desenvolvimento da administração, está baseada nos  
seguintes aspectos:

"O conceito de que a administração como um cor  
po separado de conhecimentos é aplicável a to  
das as formas de atividade de grupo, a univer  
sidade da administração é a primeira teoria

completa e abrangente de administração a ser aplicada a todas as empresas."

Concluindo-se, pode-se afirmar que para TAYLOR e FAYOL a premissa básica para a administração era criar maiores salários para os empregados e maiores lucros para a empresa, ao lado de maior eficiência. Enquanto TAYLOR afirmava que, através do estudo dos tempos e movimentos, poder-se-ia determinar a maneira mais correta para o trabalho do homem e que este, movido por incentivo monetário e sob supervisão, poderia atingir a produtividade máxima desejada, FAYOL defendia que a eficiência máxima da organização poderia ser atingida através dos princípios da divisão do trabalho, da especialização da unidade de comando e da amplitude do controle exercido. Contudo, essas idéias estavam assentadas na concepção do "HOMO ECONOMICUS", e foram revistas e criticadas pelos autores da Escola de Relações Humanas, que afirmavam ser a administração uma ciência social que se utiliza da sociologia e da psicologia, conforme descrito no capítulo seguinte.

### 2.3. A Escola de Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, também denominada Escola Humanista de Administração, surgiu nos Estados Unidos a partir de 1940, como consequência das conclusões obtidas nas experiências de HAWTHORNE, desenvolvidas por ELTON MAYO e outros colaboradores. Seus fundamentos estão baseados na necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores eram forçosamente submetidos. Assim, a ênfase na busca da eficiência máxima, já proposta pelos

teóricos da Escola Clássica, originou uma certa desumanização do trabalho, sem a devida preocupação com os aspectos psicológicos, que interferem na produção.

Surgiu, então, o movimento das relações humanas, com cientistas e administradores buscando na sociologia e psicologia os fundamentos teóricos para seus estudos e pesquisas, a fim de aplicarem às organizações CHIAVENATO - (1976), ao se referir sobre as origens da teoria das relações humanas, afirma:

"A Teoria das Relações Humanas surgiu da necessidade de se humanizar e democratizar a administração liberando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Administração Científica e adequando-a aos novos padrões de vida da sociedade americana. Seu desenvolvimento baseava-se, principalmente, na aplicação da sociologia e da psicologia à organização industrial, culminando com as conclusões das experiências efetuadas por ELTON MAYO e seus colaboradores da HAVARD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, na WESTERN ELETRIC de HAWTHORNE, entre 1927 e 1932, pondo em xeque definitivo os postulados da Teoria Clássica da Administração."

GEORGE ELTON MAYO é considerado um dos fundadores do movimento de relações humanas e também conhecido como o pai da "Sociologia Industrial." Foi ele que chefiou o projeto de pesquisa na fábrica HAWTHORNE da WESTERN ELECTRIC no Bairro Hawthorne de Cicero em Chigaco no período 1927-1932. Este projeto, cujo objetivo inicial era estudar a fadiga, os acidentes no trabalho, o TURN-OVER e o efeito das condições físicas do traba

lhador sobre a produtividade, terminou sendo uma surpreendente descoberta social que deu origem ao movimento das relações humanas.

O experimento de HAWTHORNE permitiu aos pesquisadores chegarem a algumas conclusões importantes acerca do trabalho. Dentre essas, pode-se destacar os seguintes:

- . O nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica dos trabalhadores;
- . O comportamento do indivíduo é social, apoiando-se totalmente no grupo de trabalho;
- . As recompensas e sanções mais importantes para o indivíduo são as sociais, que até o condicionam às normas do seu grupo;
- . Há uma preponderância da organização informal em relação à organização formal. Isto é, há uma acentuada influência daquela sobre esta;
- . É através das interações sociais que cada indivíduo procura ajustar-se a outros, a fim de ser aceito, ser compreendido e assim participar efetivamente de seu grupo de trabalho.

Assim, dos experimentos de HAWTHORNE surgiram várias ramificações do movimento das relações humanas: o estudo da motivação e satisfação no trabalho, a dinâmica de grupo, a formação da liderança democrática e o estudo das comunicações. Neste enfoque, a estratégia administrativa, segundo MOTTA(1976), consiste num sistema de comunicações integrado por empregados e administradores que formam um grupo informal de uma organização

informal que procura participar das decisões da organização social.

Destaca-se que na concepção da Escola de Relações Humanas as pessoas devem estar integradas ao ambiente de trabalho, e que este exerce grande influência sobre elas. As pessoas desejam sentir-se importantes e as necessidades de pertencer aos grupos informais são mais importantes que o dinheiro na motivação para o trabalho. Parte-se do princípio que a satisfação gera a eficiência, e por isto a coordenação deve ser um processo contínuo exercido através do contato direto entre patrões e empregados. Assim, as pessoas, quando atendidas em suas necessidades básicas e de relacionamento, criam um clima de cooperação mútua e procuram trabalhar felizes e sem conflitos. Logo, ao administrador cabe planejar os objetivos que devem ser alcançados de forma econômica e eficiente através da cooperação das pessoas, e portanto deve utilizar-se de estudos sobre dinâmica de grupos para eliminar os conflitos e preservar a harmonia, a fim de perseguir a máxima produtividade. Para tanto, deve manter os subordinados informados e ouvir suas sugestões, permitir que iniciativas próprias e auto controle sejam exercidos em assuntos rotineiros, reservando como tarefa principal da administração fazer com que os subordinados sintam-se úteis e importantes no trabalho, para que os resultados da empresa sejam atingidos com um máximo de eficiência geral. Em síntese, pode-se enumerar os princípios básicos da Escola de Relações Humanas, como segue:

- a) o trabalho é uma atividade tipicamente grupal;

- b) o empregado não reage como indivíduo isolado, mas sim como membro de um grupo social;
- c) a tarefa básica da administração é compreender seu pessoal através da coordenação e da comunicação efetivas;
- d) a pessoa humana é motivada pela necessidade de segurança e de ser reconhecida pelo grupo a que pertence;
- e) grupos informais exercem grande controle sobre os hábitos de trabalho;
- f) incentivos psicossociais são fundamentais para os membros de uma organização.

A escola de relações humanas, além de MAYO e FOLLETT, contou com a participação de grandes figuras, tais como CHESTER BARNARD, cuja obra "As Funções do Executivo" foi considerada um ponto de inflexão entre o movimento humanista e comportamentalista. Além dele, MCGREGOR, LIKERT, e CRIS ARGYRIS, entre outros, são contribuições importantes para a Teoria Administrativa, que serão analisadas a seguir no contexto do próximo capítulo.

#### 2.4. A Escola Comportamentalista

Após o término da Segunda Guerra Mundial, a história da administração registra um declínio do movimento iniciado por Elton Mayo em favor de uma nova configuração da teoria administrativa, cujo ponto de partida fundamentava-se no comportamento humano nas organizações. Estava surgindo a "Teoria Comportamental" ou "Teoria Behaviorista" que veio significar um no

vo enfoque dentro da Teoria Administrativa.

A Teoria Comportamental, que tem como seu expoente maior a figura de Herbert Alexander Simon, profundamente influenciado por Chester Barnard, conta ainda com outras personalidades marcantes, tais como; Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris, além da participação de Abraham Maslow, Frederico Herzberg e David McClelland, que, estritamente dentro do campo da motivação, também manifestaram-se concordantes com essa teoria. CHIAVENATO (1976). Assim, serão examinadas, a seguir, as contribuições dessas importantes figuras para o pensamento administrativo.

#### 2.4.1. Chester I. Barnard

A obra de Chester Barnard - as "Funções do Executivo", publicada em 1938, na época em que as idéias dos experimentos de Hawthorne estavam sendo divulgadas e começavam a entrar em conflito com a teoria clássica da administração, permanece viva até hoje, como uma provocante abordagem do estudo da administração e das organizações. Em seu livro, dividido em duas partes distintas, Barnard se propõe a apresentar uma teoria da cooperação na organização formal, voltada para um sistema cambiante, em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais são combinados, e as funções do executivo consistentes na capacidade de tomar decisões que possibilitem qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada. Neste sentido, a organização é um sistema cooperativo que envolve tanto o indivíduo e a organização, como as limitações do próprio sistema cooperativo, além dos princípios da ação cooperativa. A situação dos indivíduos na organização é a de um ser humano indivi



dual como uma coisa distinta, separada, física. Logo, os indivíduos são conhecidos pelo seu comportamento, porque todo o comportamento é uma síntese dos fatores físicos, biológicos e sociais onde ele está inserido. Por isto, as limitações dos sistemas cooperativos podem ser de natureza física, biológica, psicológica e social. As limitações biológicas são relativas às aplicações da energia humana no ambiente, as psicológicas limitam-se à capacidade de escolha, experiência e condicionamento do indivíduo, enquanto que as limitações sociais referem-se aos fatores sociais, que são as interações entre indivíduos dentro do sistema cooperativo, as interações entre indivíduos e o grupo, o indivíduo como objeto de Influência cooperativa, o propósito social e a efetividade da cooperação e os motivos individuais de eficiência cooperativa.

Com isso, Barnard identificou seis princípios de ação cooperativa:

- "1. O ser humano individual possui um limitado poder de escolha, ao mesmo tempo, que é a resultante dos fatores da situação total. Ele tem motivos, atinge propósitos e deseja realizá-los.
2. Entre os mais importantes fatores limitantes, na situação de cada indivíduo, encontram-se suas próprias limitações biológicas.
3. A cooperação é um aspecto social da situação total, e fatores sociais provêm dela. Esses fatores podem ser os fatores limitantes de qualquer situação, pois os processos de in

teração precisam ser descobertos ou inventados.

4. A persistência da cooperação depende de duas condições: sua efetividade e sua eficiência. A efetividade se relaciona à realização do propósito cooperativo, que é social e impessoal, enquanto que a eficiência se relaciona com a satisfação de motivos individuais, e é pessoal.
5. A sobrevivência da cooperação, portanto, depende de duas classes de processos relacionados e dependentes entre si: a) aqueles que se relacionam ao sistema de cooperação como um todo, postos em face do ambiente; b) aqueles que se relacionam com a criação ou distribuição de satisfações entre os indivíduos.
6. A instabilidade e os fracassos da cooperação provêm de falhas em cada uma dessas classes, separadamente, bem como de falhas em sua combinação. As funções do executivo são as de assegurar a adaptação desses processos."

A partir destas considerações preliminares, Barnard define um sistema cooperativo, como um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido. E, de acordo com esta definição, a organização formal é "um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas conscientemente

coordenadas." Conseqüentemente, a existência inicial de uma organização é viável quando já pessoas aptas a se comunicarem entre si e que estão desejando contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum. Portanto, os elementos básicos de uma organização consistem em: a) comunicação; b) desejo de servir; e c) propósito comum.

Barnard ressalta, ainda, que as pessoas freqüentemente entram em contato e agem umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não fazem parte de qualquer organização formal, nem sejam por elas dirigidos. A característica desses contatos é que eles ocorrem sem nenhum propósito específico de "conjunto." Surge, então, a organização informal que é, portanto, indefinida e sem estrutura. Para Barnard, organização informal é o agregado de contatos e interações pessoais e o agrupamento de pessoas associadas. Este tipo de organização apresenta duas conseqüências importantes. Em primeiro lugar estabelece certas atitudes, entendimentos, costumes, hábitos, instituições e, além disso, cria a condição sob a qual pode nascer a organização formal.

Por outro lado, para Barnard, as funções do executivo consistem em servir de canais de comunicação para a vida e duração da organização. Relaciona-se com todo o trabalho esencial à sua vitalidade, servindo basicamente para manter o sistema de esforço cooperativo. Assim, as funções executivas essenciais devem, em primeiro lugar, promover sistemas de comunicações, em segundo lugar, promover a garantia de esforços essenciais, e, em terceiro lugar, formular e definir o propósito organizacional. A primeira função - sistema de comunicações - tem

por objetivo principal a coordenação de todos os aspectos ligados à organização e flui através de seus níveis pela comunicação formal. Por conseguinte, o problema do estabelecimento e manutenção do sistema de comunicação é o de estabelecer o "esquema de organização", isto é, pessoas e posições para as funções executivas. A segunda função da organização executiva é, segundo Barnard, promover o asseguramento de serviços pessoais que constituem o material das organizações. Esta função abrange os aspectos de trazer as pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização e depois obter serviços de tais pessoas. A terceira função executiva é formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização. Na realidade, esta função não é a de um executivo isolado, mas de toda a organização executiva, cada qual em relacionamento com a sua posição. Por isto, o aspecto crítico desta função é a determinação de responsabilidade e a delegação de autoridade objetiva. Em outras palavras, a cada nível da organização se formula objetivos, define-se fins e decide-se um incontável número de ações.

As funções do executivo são partes do processo executivo, que, para Barnard, é o processo lógico de interação das funções executivas, sendo o aspecto essencial do processo perceber a organização como um todo único. Assim, as funções executivas não têm valor nenhum, se tratadas em separado. Logo, o processo da organização é o da integração como um todo, do encontro do equilíbrio efetivo entre as exigências específicas de organização.

Chester Barnard encerra a sua obra afirmando que a história do homem na organização é uma profissão de fé.

Ele acreditava no poder da cooperação dos homens de livre arbítrio, pois afirmou: "na medida em que os homens escolham e decidam trabalhar juntos, eles poderão completar a plenitude do desenvolvimento pessoal".

#### 2.4.2. Herbert Simon

Herbert Simon, eminente cientista social, é autor de uma vasta literatura sobre o estudo das organizações, incluindo: "Comportamento Administrativo", "Administração Pública", "Padrões Humanos e Organizações", "A Capacidade de Decisão e Liderança" e "Teoria das Organizações", em parceria com J.G. March. Da sua obra, destacam-se: "Comportamento Administrativo" e "Teoria das Organizações" em co-autoria com J.G. March. O primeiro, pelo tratamento dispensado ao estudo do processo decisório e aos limites da racionalidade humana e o segundo pela ênfase à importância das organizações como instituições sociais, os quais muito contribuem para a redação deste capítulo.

Em sua obra, Comportamento Administrativo, publicada em 1971, Simon apresenta uma teoria do comportamento humano com base no estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Na realidade, o ponto central enfocado é a apresentação de uma teoria do processo de escolha humana ou da tomada de decisão, onde procura de maneira geral e objetiva congrega os diversos aspectos racionais e diferentes propriedades e limitações dos mecanismos humanos presentes no processo decisório. Afirmando que em geral administração pode ser definida como a "arte de conseguir as coisas", Simon esclarece seu ponto de vista dizendo que: "esta maneira de conceber administração faz com que se dê maior destaque ao que é realmente ação, isto

é, a determinação do que se deve fazer." Assim, para Simon, uma Teoria Geral de Administração deve incluir tanto princípios de organização que assegurem decisões corretas, como princípios que assegurem a ação efetiva. Para tanto, evidencia-se como necessário para o desenvolvimento de uma teoria administrativa, em primeiro lugar, uma descrição cientificamente apropriada das situações administrativas, determinando, até onde seja possível, que decisão cada pessoa tomará na organização e que influências as afetarão ao tomar cada uma delas; em segundo lugar, a descrição do diagnóstico das situações administrativas, a qual deverá ser baseada no princípio da eficiência, que constitui uma característica de qualquer atividade que trata de maximizar de maneira racional a consecução dos objetivos. Por conseguinte, segundo Simon a teoria administrativa deve se interessar pelos fatores que determinarão com que nível de capacidade, valores e conhecimentos um membro da organização realiza seu trabalho.

Por outro lado, uma decisão administrativa só pode ser considerada correta, se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas. Por tais razões, diz Simon, é necessário, para a formulação da teoria administrativa, tornar claro o significado da expressão "seleção de meios eficazes." Para tanto, deve-se examinar, em primeiro lugar, o ambiente concreto que cerca a decisão, ou, ainda, examinar as consequências reais que sucedem determinada escolha. Assim, se as consequências de uma escolha dependem do seu grau de racionalidade objetiva para a consecução de uma teoria sobre a decisão, torna-se necessário analisar o conceito de racionalidade. Na verdade, a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferido de acordo com algum sistema de valores que

permite avaliar as consequências desse comportamento.

Dessa maneira, uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É Conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada pelo indivíduo ou pela organização. Uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização. É pessoalmente racional se visar os objetivos do indivíduo.

Analisando o ponto mais importante de sua teoria, que se refere à psicologia das decisões humanas, Simon sugere que a análise do ambiente psicológico da escolha envolva três aspectos: a) os limites da racionalidade; b) comportamento planejado do indivíduo; c) o papel da organização na integração do comportamento.

A anatomia das decisões, com base no conceito de racionalidade, e a psicologia das decisões, com base no ambiente psicológico que envolve a decisão, fornecem o arcabouço teórico para a teoria administrativa de Simon, que é centrada no comportamento do indivíduo face à decisão; neste caso os mecanismos propostos, como influentes das decisões, pelos quais a organização adapta o comportamento do indivíduo são: autoridade, comunicação, eficiência e lealdade.

Autoridade, segundo Simon, pode ser definida co

mo o poder de tomar decisões que guiam as ações de outrem. É uma relação entre dois indivíduos, um superior e outro subordinado. A comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro a outro na organização, constituindo-se assim num processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda organização. O outro aspecto da comunicação é o seu caráter formal e informal. A comunicação formal coincide com a estrutura de autoridade, é estabelecida de forma consciente e deliberada, enquanto que a comunicação informal é baseada nas relações sociais intra-organizativas. O termo eficiência determina a escolha de alternativas que conduzem à maximização de resultados na aplicação de determinados recursos. Por último, Simon afirma que a lealdade organizativa gera uma identificação, isto é, um determinado tipo de ligação emocional do indivíduo com a organização. Assim, uma pessoa se identifica com um grupo quando, ao tomar uma decisão, avalia as várias alternativas da escolha em termos de suas conseqüências para o grupo.

Concluindo-se, pode-se dizer que os estudos de Simon não levam à formulação de princípios administrativos definidos. Proporciona, outrossim, uma estrutura para a análise e a descrição das situações administrativas e apresenta um conjunto de fatores que devem ser levados em conta na organização administrativa.

#### 2.4.3. Chris Argyris

A principal contribuição de Chris Argyris à teoria das organizações refere-se à necessidade de mútua integração entre o indivíduo e a organização. Para ele, ambas as par



tes devem ceder para alcançar seus objetivos. Este ceder implica a aceitação de um resultado satisfatório para ambas as partes, e não a busca isolada da otimização, tanto de uma como de outra parte. Autor de vários trabalhos, escreveu "Personalidade e Organização" e "Integração indivíduo-organização", voltados para a motivação, eficiência e conflitos nas organizações. Ao referir-se sobre a relação entre a personalidade e a organização afirma: "as organizações e as personalidade são unidades distintas com suas próprias leis. Entretanto, as partes importantes da existência de uma unidade dependem da conexão que possuam com a da outra."

Para Chris Argyris, as organizações são sistemas abertos que possuem insumos, constituição interna, produtos e mecanismos corretivos de realimentação. Afirma que as organizações têm muitas espécies diferentes de insumos energéticos: mecânicos, elétricos, fisiológicos e psicológicos. Contudo, seu trabalho reporta-se apenas ao campo de interesse da discussão que apresenta, isto é, a energia humana que pode ser primariamente fisiológica. Assim, o ser humano possui uma energia que não pode ser explicada em termos psicológicos. O grau de energia psicológica que o indivíduo possui disponível, dentro de si, relaciona-se com o que ele chama de "correto estado da mente."

Segundo Argyris para uma pessoa alcançar o êxito psicológico, são necessários três fatores: "Em primeiro lugar o indivíduo deve avaliar-se a si mesmo e aspirar à competência (qualidade de resolver problemas e de cumprir objetivos com mínima utilização de energia). A segunda exigência é a organização que proporciona oportunidade de trabalho no qual o indivíduo possa definir seus objetivos imediatos e relacioná-los com

as metas da organização, e finalmente o terceiro fator que é a quele que se refere à sociedade e à cultura em que o indivíduo está inserido, os quais podem influenciá-lo." Contudo, embora a existência da organização informal, as condições que as organizações oferecem não se coadunam com as necessidades do alcance do êxito psicológico e do amor-próprio dos indivíduos. Essas de ficuldades são reunidas por Argyris em três proposições:

1. "Há falta de adequação entre as necessidades dos indivíduos que aspiram ao êxito psicológico e as demandas da organização formal.
2. Os resultantes desse problema são frustra ções, fracassos, perspectivas limitadas e conflitos.
3. Sob certas condições, o grau de frustração de fracasso, de perspectivas limitadas e de conflito, tende a aumentar."

Desta forma, os empregados desenvolvem ativida des informais de adaptação, que variam de empresa para empresa, ou dentro de uma mesma organização. As principais formas de adaptação, segundo Argyris, são: absenteísmo e o turn-over, agres são, compensação, alienação e reações às atividades adaptati vas.

Argyris aborda também a questão da eficiência e ineficiência organizacional. Para ele, uma das dificuldades pa ra que pretende compreender a eficiência organizacional é cons tatar que cada grupo dentro da organização tende a desenvolver seu próprio conceito de eficiência. Na realidade, segundo a teo ria dos sistemas abertos, eficiência organizacional ocorre quan

do: "Uma organização obtém maior produção com os mesmos insumos ou a mesma produção com menores insumos." Assim, a organização terá capacidade de colocar em prática suas três atividades principais: alcance dos objetivos, manutenção do ambiente interno e adaptação ao ambiente externo.

O modelo composto de Argyris é uma significativa contribuição para a abordagem comportamental da T.A.. O "Modelo Composto" tem por finalidade conceituar toda a gama das potencialidades organizacionais, a partir das atividades essenciais e as disfunções em cada uma delas. Assim, em cada dimenção do modelo devem ser pesquisadas as várias necessidades do indivíduo, cada qual aproximada de um aspecto daquilo que os psicólogos chamam de "saúde mental positiva" e de "enfermidade mental," onde a extremidade da primeira dimensão representa a sanidade mental plena e a outra extremidade por sua vez traduz a pior saúde que a pessoa pode ter e a menor capacidade que, aos olhos do administrador, possui para o trabalho.

De acordo com estas considerações, Argyris esboça, no quadro abaixo, as seis dimensões que consubstanciam o modelo composto.

Afastado das Propriedades Es senciais.	Próximo das Propriedades Es senciais.
1. Uma parte (ou subconjunto de partes) controla o to do.	O todo é criado e controlado através da interconexão de todas as partes.
2. Heterogeneidade de partes.	Homogeneidade de partes.
3. Alcance dos objetivos das partes.	Alcance dos objetivos do to do.
4. Incapacidade para influen ciar as atividades inter nas essenciais.	Capacidade para influenciar as atividades internas essen ciais da maneira como a org. deseja.
5. Incapacidade para influen ciar as atividades exter nas essenciais.	Capacidade para influenciar as atividades externas essen ciais da maneira como a org. deseja.
6. Atividades essenciais in fluenciadas pelo presente.	Atividades essenciais in fluenciadas pelo passado, pre sente e futuro.

Quanto à estrutura organizacional, Argyris clas  
sificou-a em 4 tipos, obedecendo às seguintes estratégias: a  
primeira estrutura é a que se aproxima mais ao lado esquerdo do  
modelo composto e refere-se à estrutura piramidal; a segunda  
situa-se mais à direita, e mantém a tradicional cadeia de coman

do para decisões cruciais (salários, promoções, demissões, etc.); a terceira estrutura situa o poder de acordo com a contribuição funcional, onde o indivíduo possui oportunidades de receber poder, controles e informações; e a quarta, que vai mais na direção direta do modelo composto, apresenta o poder seguindo inevitáveis responsabilidades organizacionais. Sob essa estrutura, cada indivíduo tem igual poder e igual responsabilidade, não lhe sendo possível renunciar tanto a uma como a outra.

No que se refere à Liderança Organizacional em termos de modelo composto, Argyris consubstancia-os em quatro estágios, conforme segue: o primeiro é a liderança centrada na realidade, ou seja, aquela que se desenvolve através de normas e padrões; o segundo estágio é caracterizado pelo líder convidando os subordinados a participarem da definição das decisões; no terceiro estágio o líder e os subordinados repartem igualmente o controle sobre as recompensas e as punições; e finalmente o último estágio é aquele em que os subordinados e o líder controlam as normas de admissão no grupo e formulam a contribuição do próprio grupo.

Finalizando sua discussão sobre a motivação, a eficiência e os conflitos nas organizações, Argyris afirma: "Se as funções forem realmente ampliadas, se as estruturas, a liderança e os controles forem alterados e os sistemas de incentivos planejados para aumentar a motivação do indivíduo, os incentivos para a produção passarão a ser menores. Para tanto, é necessário retornar a uma orientação humanizada em que prevaleça a convicção íntima de valor pessoal."

#### 2.4.4. Rensis Likert

A obra de Rensis Likert, "Novos Padrões de Administração", é o resultado das principais constatações das pesquisas efetuadas pelo "Institute of Social Research", no campo das ciências sociais aplicadas à administração. Essas pesquisas, levadas a efeito desde 1947, foram condensadas pelo autor em três tópicos principais em relação ao desempenho organizacional: Liderança grupo e comunicação, e influência, de cujo estudo o levaram à formulação de novo sistema de organização, denominado de "sistema 4."

As pesquisas sobre liderança e Desenvolvimento Organizacional visaram descobrir qual a estrutura organizacional e quais os principais métodos de liderança e administração resultam em maior desempenho. Para tanto, os pesquisadores se utilizaram dos seguintes critérios para avaliar a eficiência administrativa: produtividade por homem/hora, satisfação no trabalho, rotatividade de pessoal, custos, desperdícios e motivação dos empregados. A estratégia básica de pesquisa foi a de comparar organizações ou órgãos, que apresentavam alto padrão de desempenho, com organizações ou órgãos mais fracos. Dentre as principais constatações destes estudos, destacou-se as seguintes diferenças:

- a) Há uma contraposição entre a supervisão concentrada no emprego e a supervisão concentrada no serviço.
- b) As atitudes solidarizantes, honestas e desinteressadas de supervisores e dirigentes pelo sucesso e bem-estar de seus subordinados têm

um efeito marcante sobre seu desempenho.

- c) Os supervisores e dirigentes, que apresentam alta produtividade, deixam claro à seus subordinados quais são os objetivos e o que precisa ser realizado e, então, lhes dão liberdade para executar a tarefa.

As pesquisas referentes a processo de grupo e Desempenho Organizacional efetuadas proporcionaram indícios de que a habilidade do dirigente em supervisionar seus subordinados, como um grupo, é uma variável importante que afeta o desempenho organizacional. Assim, constataram que: a) a frequência de reuniões de grupo de trabalho, bem como a atitude e comportamento do supervisor em relação às idéias dos subordinados, afetam o grau em que os subordinados acham que o supervisor é bom e, portanto, contribui com o desempenho geral; b) a correlação entre a lealdade e o desempenho organizacional também foi constatada; a lealdade dos empregados para com o seu grupo de trabalho e o orgulho pela sua capacidade produtiva têm ligeira relação com a produtividade; c) quanto às pesquisas sobre comunicação, influência e desempenho, os estudos mostraram que, se a pressão de seus supervisores, para melhorar o desempenho, lhes parecer descabida, repercutirá de forma desfavorável sobre a comunicação. Além disso, diversas pesquisas comprovaram o fato da falta de comunicação ascendente nas empresas e as conseqüências que esta falta gera para o processo decisório.

Desta forma, e com base nas constatações das pesquisas, Likert desenvolve uma "nova teoria", cuja essência indica um padrão geral que é mais frequentemente observado nas ope

rações de administradores de elevada produção do que dos de baixa. No entanto, duas generalizações emergem dos resultados examinados:

1. Os supervisores e gerentes que vêm obtendo máxima produtividade (custos mínimos, mínimos índices de falta ao serviço e níveis máximos de motivação do empregado e de satisfação) apresentam, em média, um padrão de liderança diferente dos administradores que vêm obtendo resultados menos significativos;

2. Os administradores de alta produtividade, cujos desvios da teoria e prática existentes estão dando origem a procedimentos mais eficazes, ainda não integraram seus princípios não-ortodoxos numa teoria de administração.

Desta forma, para Likert uma nova teoria de organização e de administração pode ser formulada, baseada nos princípios e práticas dos administradores que vêm obtendo os melhores resultados, que se destacam dos demais em função das seguintes características:

a) Uma predominância de atitudes favoráveis da parte de cada membro da organização para com os demais, para com os superiores, o trabalho, a organização e o serviço;

b) Esta orientação cooperativa, altamente motivada para a organização e seus objetivos, é obtida canalizando-se eficazmente todas as forças motivacionais que exercem influências ponderáveis sobre a estrutura organizacional;

c) A organização consiste num sistema social sólido e funcionando proficientemente;



d) As medidas de desempenho organizacional são usadas mais para auto-orientação do que para controle efetivo.

Em síntese, os gerentes de alta produtividade en focam suas organizações em sistemas sociais sumamente coordena dos, apresentando as seguintes características em relação aos seus subordinados: são amigáveis, gostam de ajudar, nunca amea çam, estão profundamente interessados no bem-estar do subordinado e se esforçam para tratar as pessoas de maneira sensível e cortês. Revelam confiança na integridade, na aptidão e nas moti vações dos subordinados. Planejam e esquematizam o serviço a ser feito, treinam os subordinados, fornecendo-lhes material e ins trumentos. Em suma, organizam seus subordinados numa equipe de trabalho com elevada lealdade grupal.

Segundo a combinação dessas variáveis, Likert a presenta quatro tipos de sistemas administrativos, desde um sistema mais autoritário até um sistema mais participativo, que ele denominou de sistema 4.

As características organizacionais e de desem penho do sistema participativo são observados a partir de variá veis organizacionais, que foram objeto de pesquisas e que foram, direta ou indiretamente, relatadas nas seções anteriores. A pri meira variável refere-se à natureza da liderança. Enquanto no sistema autoritário os superiores não têm confiança nos subordinados, no sistema participativo há irrestrita confiança em todos os assuntos. A segunda variável organizacional diz respeito à natureza das forças motivacionais. Enquanto no sistema autoritá rio a "motivação" é empregada através do medo, no sistema parti cipativo a motivação é empregada através de recompensas, basea

do no envolvimento coletivo, na fixação de metas e aprimoramento dos métodos. Quanto ao processo de comunicação, LIKERT afirma que no sistema autoritário o volume de comunicação é dirigido de cima para baixo e por isto é encarado com grandes desconfianças pelos subordinados, enquanto que no sistema participativo há um grande volume de comunicação, tanto para baixo ou para cima, como lateralmente entre empregados do mesmo nível. Além destas, Likert utilizou outras variáveis organizacionais, tais como: natureza do processo de influência e interação, natureza do processo decisório e natureza do processo de controle.

O sistema 4 de Likert emprega o princípio do relacionamento de apoio, métodos grupais de supervisão e outros princípios contidos no sistema participativo, que segundo o autor levam a organização ao alcance de maior lealdade grupal, maior cooperação, maior motivação para produzir e metas mais altas de desempenho, entre outras.

O trabalho de Rensis Likert apresenta importantes resultados no campo das ciências sociais, e descreve como conclusão um novo sistema de organização que o coloca entre os mais importantes cientistas sociais de nossa época.

#### 2.4.5. Douglas McGregor

Douglas McGregor contribui com diversos estudos para o desenvolvimento e aplicação das ciências sociais na administração, especialmente no que tange às questões de liderança e motivação humana no trabalho, que o colocam em destaque junto a outros humanistas. Dois são os seus trabalhos mais importantes: "Condições de Liderança eficaz na Organização Industrial", onde

aborda a questão de liderança na organização, e "Os Aspectos Humanos das Empresas", onde é desenvolvida a famosa "teoria Y."

Ao referir-se sobre a liderança eficaz, McGregor aborda a questão a partir da concepção de que as ações dos superiores, numa organização, afetam o subordinado na luta para satisfazer suas necessidades. Segundo afirma, o subordinado depende de seus superiores em relação ao trabalho, à permanência no emprego, à promoção, à responsabilidade, prestígio e outras satisfações pessoais e sociais a serem obtidas no trabalho. A situação de dependência, por sua vez, gera duas conseqüências fundamentais para o sucesso ou fracasso do relacionamento superior/subordinado: a) a necessidade de segurança no trabalho; e b) a necessidade de realização. McGregor sugere que para a efetiva segurança do subordinado deve haver certas condições, tais como: atmosfera de aprovação, conhecimento e disciplina coerentes. Quanto à necessidade de realização, enfoca três condições básicas para que ela seja realmente satisfeita: a participação, a responsabilidade e o direito de apelar.

Em sua obra "Os aspectos Humanos da Empresa", McGregor desenvolveu uma teoria de gestão mais adequada à realidade, chamada de "Teoria X" e "Teoria Y". Os pressupostos referentes à teoria X são os seguintes:

1. O ser humano não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos possível;
2. Devido a esta Característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devi

do esforço para se alcançar os objetivos da organização;

3. O ser humano médio prefere ser dirigido, de seja evitar responsabilidades, é relativamente ambicioso e pretende segurança acima de tudo.

Contrapondo-se à Teoria X, MacGregor propõe a Teoria Y. Para tanto ele examina a questão da motivação do elemento humano e na organização, cuja hierarquia de necessidade mostra-se contrária ao enfoque simplista e basicamente materialista do conceito tradicional. Assim, de acordo com MacGregor, as necessidades humanas estão hierarquizadas, na Teoria Y, da seguinte forma:

"No nível mais baixo situam-se as necessidades fisiológicas de habitação, fome e sede, no nível imediatamente superior começa a dominar o comportamento do homem, começam a motivá-lo, estas são as necessidades de segurança que se referem aos desejos de proteção contra o perigo, a ameaça e a privação. Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele está mais confiante a respeito do seu bem-estar físico, suas necessidades sociais tornam-se importante motivação do seu comportamento, surgindo então as necessidades de participação, de associação e de aceitação pelos companheiros. Acima das necessidades sociais, surgem as necessidades do ego, relacionadas com amor próprio (auto-confiança, realização, competência, conhecimento e independência), e finalmente, na hierarquia das necessidades humanas, estão as necessidades de auto-realização, que são aquelas voltadas para o seu potencial realizador

e criativo" (McGregor, 1960. In: - BALCÃO & CORDEIRO, 1975)..

Na realidade, a hierarquização das necessidades humanas e o acúmulo de conhecimentos relativos ao comportamento do indivíduo tornaram possível a formulação de certas generalizações que, para McGregor, consubstanciam-se na sua "Teoria Y". Estas generalizações são as seguintes:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descaso. O ser humano médio não sente aver são pelo trabalho.
2. O controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais.
3. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
4. O ser humano médio aprende, em condições a apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
5. A capacidade de exercer, em graus relativa mente elevados, a imaginação, o talento e o espírito criador, na solução de problemas or ganizacionais, encontra-se larga e não expres samente distribuída pelas pessoas.

Para McGregor, a "Teoria Y" é mais dinâmica e in dica a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento huma no. Além disso, a concepção da Teoria Y dá destaque ao fato de que os limites da colaboração humana no âmbito organizacional

não são limites da natureza, mas da capacidade dos dirigentes para descobrirem a maneira de realizar o potencial representado pelos recursos humanos ao seu dispor.

Desta forma, a contribuição de Douglas McGregor no que se refere às respostas das questões, "como liderar?", "como motivar?", e "o que é preciso saber para administrar?", são fundamentais no desenvolvimento da teoria das organizações. McGregor teve o mérito de estabelecer a relação entre a abordagem clássica com a comportamentalista, afirmando alguns pontos e negando outros da abordagem das relações humanas.

## 2.5. A Escola Estruturalista

O termo estrutura significa o arcabouço, suas partes e as inter-relações entre elas. Mais do que isto, a utilização do conceito de estrutura para as ciências é muito importante, pois permite a comparação entre coisas diferentes através da análise das estruturas. Por isto pode-se dizer que o estruturalismo é um "método analítico comparativo".

A abordagem estruturalista à teoria administrativa, segundo afirma Motta (1976), surgiu a partir de uma verdadeira invasão estruturalista nas ciências sociais. Assim, esta "escola" preocupa-se em analisar e comparar as idéias e conceitos que consubstanciam as escolas clássicas e de relações humanas, através especialmente de Max Weber. Desta forma, a abordagem estruturalista toma corpo com a influência do estruturalismo na teoria administrativa e com a introdução de um novo conceito de estrutura como um conjunto formal de dois ou mais elementos que resiste a mudanças e alterações nas suas partes ou nas suas relações, onde a preocupação reside na análise interna

da inter-relação entre as partes e o todo, buscando suas relações invariantes. Com enfoque distinto das Escolas Clássicas e de Relações Humanas, volta-se totalmente para o caráter organizativo da sociedade na sua diferenciação, complexidade e burocratização. Portanto, a visão de que o homem possa refletir uma personalidade cooperativa e coletivista, flexível, resistente a frustrações e desejosa de realização, participando simultaneamente de vários tipos de organizações.

A base para o primeiro movimento dentro de uma abordagem estruturalista foi o estudo do modelo burocrático, cujo principal teórico, Weber, apresenta um Modelo Ideal de Burocracia. Embora o conceito popular de burocracia seja sinônimo de entrave, acúmulo de papéis, morosidade decisória, ineficiência, para melhor compreender tal conceito, torna-se necessário abordá-lo dentro de uma dimensão de poder e dominação. Assim, segundo Weber, pode-se distinguir três tipos de dominação juntamente com suas respectivas formas de legitimação, a saber: a) dominação carismática, exercida através da legitimação da autoridade carismática; b) dominação tradicional, exercida através da legitimação da autoridade patrimonial feudal; c) dominação geral ou legal, legitimidade pela autoridade burocrática.

A burocracia surge então como um aparato administrativo que legitima uma dominação baseada em princípios legais, racionais e meritocráticos, alastrando-se da Estrutura de Estado para as organizações privadas. Logo, para este tipo de organização, Weber propõe um modelo ideal de burocracia, que tem características bem definidas, tais como:

- . A burocracia é uma organização baseada em normas escritas;

- . A burocracia é uma organização baseada numa divisão sistemática do trabalho;
- . A burocracia é uma organização baseada no princípio de hierarquização;
- . A burocracia é uma organização que estabelece padrões técnicos de desempenho nos cargos;
- . A burocracia seleciona as pessoas por critérios racionais de classificação;
- . A burocracia é uma organização baseada na separação entre propriedade e administração;
- . A burocracia é uma organização que requer autonomia em relação aos seus recursos;
- . A burocracia se caracteriza pela profissionalização de seus integrantes.

Assim, com os estudos sobre burocracia e o modismo estruturalista, muitos autores iniciaram um movimento que se concretiza na Escola Estruturalista. Por exemplo Amitai Etzioni, em seu livro "Organizações modernas" publicado em 1964, apresenta uma crítica estruturalista às Teorias Clássicas, de Relações Humanas e Weberiana. E, segundo o enfoque comparativo do controle e autoridade, estabelece uma classificação das organizações. Victor Thompson, em "Moderna Organização", publicado em 1961, analisa o declínio da hierarquia monocrática e o aumento de poder dos especialistas. Peter Blau e Richard Scott apresentam em sua obra "Organizações Formais", publicada em 1962, uma análise sociológica das principais facetas da Organização Formal. São examinados a natureza e os tipos de organizações formais, as cone



xões entre eles e vários aspectos de sua estrutura interna, tal como grupo de pesquisas e relações hierárquicas, processos de comunicação, direção e mecanismo de controle impessoal.

Em estudos posteriores, os autores tendem a abordar outros aspectos das organizações. O primeiro deles refere-se à diferenciação entre organização formal e informal. Enquanto a Escola Clássica dedicou-se à organização formal e a Escola de Relações Humanas à organização informal, a Escola Estruturalista pretende uma abordagem múltipla, dedicando-se à análise das relações entre uma e outra forma de organização. A organização formal é aquela definida pela administração e a informal é a que se forma independentemente da estrutura organizacional, pela afinidade e interesses dos seus membros. Através de pesquisas, os estruturalistas dizem que os grupos informais não são tão comuns quanto se pensava e também não são o interesse central dos empregados.

Um segundo aspecto refere-se ao conflito de interesses entre a administração e os empregados. Acreditam os estruturalistas haver muitas maneiras de tornar mais agradável o trabalho, mas nenhuma que o torne totalmente satisfatório. Com referência às recompensas materiais e sociais são reconhecidas as vantagens de ambas, porém, as sociais são menos eficientes com funcionários de mais baixo nível, pois prevê um maior grau de identificação do empregado com a organização. E o terceiro aspecto das organizações estudadas pelos estruturalistas refere-se à diversidade e tipologia das organizações. Enquanto as escolas anteriores enfocam quase exclusivamente as fábricas, a Escola Estruturalista ampliou o seu campo de pesquisas, estendendo-o para vários outros tipos de empresas. Considerando a função de

controle, Etzioni, por exemplo, estabelece a seguinte tipologia: a) Organizações coercitivas: são aquelas nas quais o poder se impõe pela força ou por controles baseados em premiação e punição. b) Organizações utilitárias: são aquelas onde o poder se baseia no consenso entre objetivos e métodos da organização. Além disso, dentro desta tipologia identificam-se respectivamente três tipos de interesses dos seus membros: alienatório, calculista e moral.

O quarto refere-se à análise das organizações segundo seus objetivos. A razão de ser de uma organização são os seus objetivos. A sua eficiência é determinada pela forma na medida em que ela os atinge e a sua competência é determinada pela quantidade de recursos empregados numa unidade de produção. Uma organização pode ter mais de um objetivo ao mesmo tempo e a mudança organizacional está diretamente ligada a alterações na estrutura deste objetivo.

Da mesma forma, a administração dos conflitos merece atenção especial dentro da abordagem estruturalista, pois é a primeira a apresentar uma preocupação autêntica com tal aspecto. Acreditam que os conflitos, embora nem todos sejam desejáveis, são elementos geradores de mudança e desenvolvimento da organização. Através do conflito pode-se fazer uma verificação da questão do poder e do ajustamento organizacional à realidade, bem como atingir a harmonia no sistema. Assim, segundo Peter Blau e Richard Scott, na obra "Organizações Formais", existem dois tipos básicos de conflitos organizacionais em relação dinâmica e dialética: o conflito entre organização formal e informal, o conflito na relação entre clientes e organização.

Concluindo-se, é interessante notar que quando se

têm duas posições opostas, muito pouco se encontra de novidade além da polarização, porém, quando surge uma terceira posição, esta é quase sempre uma síntese mais completa, envolvendo as duas e, ainda, outros elementos novos. A Escola Estruturalista vem preencher algumas lacunas deixadas pelas escolas anteriores, principalmente em relação a aspectos estruturais, à visão e redefinição do termo "organização", a uma revisão nos objetivos a atingir e, ainda, quanto à administração dos conflitos. Assim, torna-se evidente a evolução da teoria administrativa no sentido de encontrar respostas para os complexos problemas das organizações, e a Escola Estruturalista representa uma ampliação deste horizonte. Ela já não considera apenas aspectos referentes à organização de tarefas ou aspectos humanos, mas introduz importantes conceitos entre estes dois pólos, o que não representa um ponto final na questão, mas um importante passo para a sua classificação.

### **3 - DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS**

A chamada Escola Clássica da administração preocupa-se basicamente em atingir o máximo de resultados para a organização, através do constante aumento da eficiência. Parte da premissa de que o "homem certo no lugar certo", treinado adequadamente e interessado em receber incentivos materiais, poderá apresentar um maior desempenho individual sem conflitos com a administração. A Escola Comportamentalista direciona seu foco de atenção para a necessidade de "integrar, ajustar e motivar" o homem no trabalho. Admite, portanto, a possibilidade de conflitos entre o homem e a organização, por isto sugere estratégias adequadas para conciliar os interesses conflitantes. Para tanto sugere a aplicação das ciências sociais, especialmente a psicologia e sociologia, como instrumentos da administração que levariam a organização a apresentar um bom ou razoável desempenho global, permitindo paralelamente o equilíbrio das forças patrão e empregados, através da negociação de conflitos.

Assim, não há dúvidas de que a Moderna Administração de Pessoal insere-se no contexto da abordagem comportamentalista à Teoria Administrativa, na medida em que procura conhecer profundamente o homem, para ajustá-lo ou integrá-lo ao trabalho, através da busca do equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais. Por esta razão, a administração de Pessoal consubstancia-se nas funções: Procura, Desenvolvimento, Remuneração, Integração e Manutenção. (\*)

---

(\*) Ver FLIPPO, E. Princípios de Administração de Pessoal.

Assim, procura é a função da administração de Pessoal que se interessa em obter a qualidade apropriada e a quantidade de pessoal necessário para atingir as metas da organização. Especificamente, essa função lida com assuntos tais como a determinação, seleção e colocação. A determinação das necessidades do contingente de mão-de-obra refere-se tanto ao número quanto à qualidade do pessoal. Seleção e colocação cobrem a série de atividades destinadas a escolher e contratar pessoal, como formulário de solicitação de emprego, testes psicológicos, entrevistas e indução. Depois que o pessoal foi obtido, é preciso que, de certo modo e até certo grau, ele seja desenvolvido. Esta é a função. Desenvolvimento diz respeito ao aumento da perícia, através de treinamento, que é necessária para um desempenho apropriado do cargo. Trata-se de uma atividade de grande importância e que continuará a crescer, em decorrência das demandas da automação e da redistribuição de responsabilidades. O desenvolvimento de administradores tem sido objetivo de interesse cada vez maior, principalmente do desenvolvimento de executivos. A função Remuneração é definida como remuneração do pessoal, adequada e equitativa, por suas contribuições para os objetivos da organização. Posto que alguns recentes levantamentos do moral tendem a minimizar a importância da renda monetária para os empregados, não obstante defender-se o ponto de vista de que a remuneração é uma das funções mais importantes da administração de pessoal. A função integração tem como finalidade efetuar uma conciliação razoável entre os interesses individuais e os da organização. Conseqüentemente, deve-se lidar com os sentimentos e as atitudes do pessoal em conjunção com os princípios e políticas da organização. Embora a integração seja uma função importante, ela

pode ser exageradamente enfatizada. Em poucas palavras, o interesse extremo por relações humanas pode ser tão perigoso quanto negligenciá-las, atitude que, esperamos, tenha ficado para trás, na história. É apenas lógico que a última função operativa deva ser a de manter e melhorar as condições que foram estabelecidas. Isto, naturalmente, significaria a continuação de todas as funções acima mencionadas. Mas, neste ponto, convém realçar os problemas específicos de manter as condições físicas dos empregados (saúde e medida de segurança) e de manter atitudes favoráveis para a organização (Programas de serviços aos empregados).

A meta de todas as atividades acima esboçadas é proporcionar assistência na realização dos objetivos básicos da organização. Conseqüentemente, o ponto de partida da administração de pessoal, como de toda administração, deve ser uma especificação de tais objetivos e uma determinação dos subjetivos da função de pessoal. Os dispêndios de todos os fundos na área do pessoal só podem ser justificados desde que representem uma contribuição líquida para os objetivos da empresa.

Assim, uma das funções provenientes da administração de Pessoal é a que trata do desenvolvimento de pessoal, e desta o Desenvolvimento Gerencial. Na realidade, o interesse em torno de D.G. tem muitas vezes assumido o aspecto de modismo. A segunda Guerra Mundial, que obrigou a entrada de muitas pessoas nas forças armadas, criou uma grande escassez de talento gerencial. Além disso, a guerra marcou o início de um período de prosperidade empresarial e expansão em larga escala, e o crescimento súbito realçou a escassez de dirigentes. Houve também uma crescente concepção da complexidade do trabalho de administração. Os eventos do passado produziram uma separação da proprie

dade e da administração da firma, o que, ligado ao conhecimento cada vez maior de especializações peculiares solicitadas de um administrador, contribuiu para a crença de que a administração poderia obter uma posição ou "status" de uma profissão. Entre os requisitos de uma profissão encontram-se o treinamento sistemático e o desenvolvimento de gerentes. (FLIPPO, 1972).

A preocupação pelas atividades de treinamento e desenvolvimento gerencial está em franca ascensão no Brasil. "No meio das empresas públicas o desenvolvimento tem sido acentuado, não só em termos de recursos destinados a essas atividades, mas também quanto à variedade e qualidade de programas." "Nas grandes empresas nacionais, a preocupação com este tipo de treinamento já é constante. Em alguns casos, os esforços são significativos, nos estímulos à formação contínua, na institucionalização do treinamento e na sua ligação com a carreira do funcionário." (MOTTA 1981). Logo, o Desenvolvimento Gerencial é um grande meio para preparar executivos nacionais para gerenciar os recursos e as riquezas das organizações, sem a necessidade de se importar continuamente talentos não nacionais. Sabe-se que toda e qualquer instituição precisa de gerência, e que, em todas elas, a gerência enfrenta as mesmas tarefas, ou seja: exercer as funções para as quais a entidade existe; tornar o trabalho produtivo e realizado, orientar os impactos sociais da entidade e desincumbir-se de suas obrigações sociais. Por isto, é fundamental a preocupação com Desenvolvimento Gerencial. (LEOCADIO 1982).

### 3.1. Definição

De acordo com RODRIGUES (1977), uma organização empresarial consiste no estabelecimento de relações estruturais,



nas quais se conjugam os esforços individuais, com vistas à consecução de objetivos, através da execução de tarefas especializadas, desenvolvidas por pessoas especificamente preparadas pa tais misteres. "É, portanto, a organização um complexo sóciotécnico onde se desenvolvem as interações humanas com referência à realização dos trabalhos concernentes ao negócio que caracteriza a organização. Os empreendimentos têm, em consequência, uma destinação com dupla finalidade: poderia se falar num direcionamento econômico-social, isto é, por um lado a empresa visa a resultados lucrativos que se traduzem no alcance dos objetivos previamente fixados e, de outro, manutenção de um clima fa vorável de trabalho, única forma da empresa ter incrementado o seu negócio." Este clima favorável envolve uma gama de situações que, em síntese, se traduzem na concessão de um tratamento huma no às pessoas na execução das tarefas. Isto não significa, ape nas, incentivos por produção, assistência social ou outras formas de atenção às pessoas. Significa, também, a concessão de condições sob as quais o indivíduo atue e desenvolva seu potencial. E assim o desempenho das pessoas se condiciona a condições que se lhe ofereça para que possa desenvolver suas capacidades e ha bilidades, propiciando sua auto-realização e concorrendo para o sucesso da organização.

Assim, a maioria dos autores tem-se preocupado em distinguir o Desenvolvimento Gerencial do simples treinamen to LOBOS - (1979). O treinamento, dizem eles: "visaria apenas ao aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas do gerente, objetivando melhor desempenho em seu cargo." Já o Desen volvimento Gerencial não é mais uma escolha da alta gerência, um "luxo das organizações prósperas", um benefício indireto de gran

des organizações. Trata-se, antes de tudo, de uma exigência do sistema econômico; de um processo imposto sobre a empresa como uma consequência do crescimento organizacional e da tecnologia ou mudança rápida de um contínuo e mutante envolvimento mais amplo. Neste caso, o Desenvolvimento Gerencial pode ser definido como "uma tentativa para desenvolver a eficácia gerencial através de um processo planejado e deliberado de aprendizagem." LEO CADIO - (1982).

Por sua vez, o D.G. faz parte do processo de aprendizagem global, isto é, do processo pelo qual a organização é levada a desenvolver sua capacidade de entender seu próprio comportamento e, mais especificamente, a compreender a interdependência entre seu processo de tomada de decisões e seus múltiplos envolvimento.

Já para MOSCOVICI-(1981), o Desenvolvimento Gerencial é, acima de tudo, um processo educativo e, como tal, sujeito aos problemas de objetivos, tecnologia e recursos desejáveis e/ou disponíveis. Desenvolvimento Gerencial tem de ser considerado como investimento, de retorno seguro e incontestável a médio e longo prazos, mostrando, então, os acertos e desacertos de sua filosofia; planejamento e implementação.

Da mesma forma, para LOBOS - (1979), o Desenvolvimento Gerencial pode ser definido como: "um amplo e contínuo educacional planejado pela empresa, para diagnosticar, motivar e facilitar os desempenhos presente e futuro do gerente, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades e/ou da mudança de suas atitudes."

A definição acima sugere que o objetivo final do Desenvolvimento Gerencial seja a maximização do desempenho

gerencial, em benefício dos interesses da empresa e do gerente. Obviamente, esses interesses não são idênticos e podem, inclusive, chegar a ser conflitantes. É preciso acrescentar que o Desenvolvimento Gerencial também pode ser entendido como um processo de aplicação de tecnologia educacional com objetivos próprios. Percebe-se, ainda, que o Desenvolvimento Gerencial é um processo social de influência de mudanças, que lida com mudanças de atitudes e deseja afetar o comportamento gerencial, o desempenho no trabalho e os resultados das operações.

Portanto, pode-se concluir que se trata de uma atividade essencial para o futuro de qualquer organização, seja pública ou privada.

### 3.2. Objetivos e Interesses do D.G.

Vários são os interesses que envolvem o D.G.. Os interesses da empresa, do indivíduo e os próprios interesses técnicos do D.G.

De acordo com Lobos - (1979), mais de 75% das firmas consultadas em uma pesquisa nos Estados Unidos da América asseguram ter algum tipo de atividade de Desenvolvimento Gerencial em andamento. Julgando apenas pela rapidez com que as firmas consultoras, que oferecem "serviços especializados de Desenvolvimento Gerencial", têm proliferado, nas maiores capitais do Brasil, durante os anos 70, é razoável extrapolar um dado similar para as empresas brasileiras de médio e grande porte. Isto mostra o interesse das empresas em D.G., apontados da seguinte forma:

. O número de pessoas de nível gerencial, nas

empresas estatais e privadas, é hoje muito mais alto do que era antigamente;

- . O motivo da popularidade alcançada recentemente pelo Desenvolvimento Gerencial reside na crescente complexidade administrativa da empresa moderna, pois a tarefa dos gerentes tornou-se cada vez mais analítica e conceitual;
- . O maior relacionamento da empresa com as frentes de poder localizados, em seu ambiente externo, aumenta a complexidade das funções gerenciais;
- . A crescente importância outorgada pelas empresas no Desenvolvimento Gerencial reside nas exigências de integração. Assim, pressões internas sobre a empresa exigem do gerente o dobramento de talento para coordenar funções diversas na direção de um objetivo às vezes difuso, para formar coalizões de vida temporária entre grupos funcionalmente irreconciliáveis e, acima de tudo, para criar um clima de confiança e colaboração, dentro do qual os inevitáveis conflitos possam ser minimizados e/ou aproveitados positivamente.

Desta forma, a empresa dos anos 70 visa satisfazer certas condições básicas de sobrevivência no ambiente, através do desenvolvimento de seus recursos gerenciais. A contribuição prestada por um esforço concreto de Desenvolvimento Gerencial a esse objetivo deve ser então congruente com aquela(s) con

dição (ões) básica (s) de sobrevivência no ambiente que determina empresa define para si mesma. A grosso modo, distinguem-se diversos relacionamentos entre condições de sobrevivência que geram objetivos da empresa e contribuições do Desenvolvimento Gerencial. Assim, os objetivos da empresa e os objetivos do D.G. podem ser esquematizados como segue.

OBJETIVOS DA EMPRESA	CONTRIBUIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
<p>. Satisfazer eficazmente os requisitos ambientais defrontados pela empresa tanto no presente como no futuro.</p>	<p>. Melhorar o desempenho do gerente em sua posição atual, incluindo sua capacidade para ampliar o âmbito e a significância da mesma.</p>
<p>. Satisfazer as necessidades de inovação e desenvolvimento da empresa, (o que implica ir além do ponto anterior, explorando novas alternativas para atingir os objetivos organizacionais previstos melhor do que no presente)</p>	<p>. Ampliar a capacidade (técnica e conceitual) do gerente, a fim de prepará-lo para assumir novas e maiores responsabilidades na empresa.</p>

O indivíduo procura seu auto-desenvolvimento por definição natural. A famosa teoria Y, elaborada por McGregor nos anos 50, resume esta posição. Outros pesquisadores também têm chegado a conclusões semelhantes. Porter e Lawler (1965. In: LOBOS, 1979), por exemplo, questionam a ingênua idéia decorren

te da Escola de Relações Humanas de que um estudo de satisfação geral levaria eventualmente o indivíduo a procurar obter melhor desempenho em seu trabalho. A situação é inversa, os autores a legam, visto que é o próprio desempenho que atua como fonte de motivação, ao facilitar para o indivíduo a obtenção de recompensas intrínsecas ou extrínsecas. Já a teoria motivacional de Maslow completaria esta idéia, ao sugerir que os gerentes, tipicamente, estariam mais inclinados a satisfazer necessidades in trínsecas. Portanto, o gerente sentir-se-ia motivado para participar de um esforço de Desenvolvimento Gerencial, porque este pode ser um meio para alcançar certo nível de desempenho através do qual poderia conseguir recompensas materiais ou psicológicas. As mesmas conclusões podem ser encontrados em Likert, Argyris ou outros Teóricos do Desenvolvimento organizacional.

Tecnicamente, o esforço educacional implícito no Desenvolvimento Gerencial procura mudar positivamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do gerente. Para facilitar a clareza da exposição, este objetivo geral, segundo Lobos- (1979), poderia ser subdividido da seguinte forma:

- . Melhoria de conhecimentos, isto é, informações que racionalmente o gerente mantém "arquivadas" em seu intelecto. Essas informações abrangem desde textos de administração até técnicas gerenciais específicas, como por exemplo, o PERT.

- . Melhoria de habilidades, ou seja, trata-se de destrezas que o gerente adquire pelo método experimental. Fundamentalmente, essas destre

zas focalizam-se em quaisquer das etapas do processo de raciocínio inerente à análise e à resolução de problemas gerenciais, tais como:

- . Observação de um fenômeno;
- . Seleção de informações relevantes;
- . Diagnóstico do problema;
- . Formulação de soluções alternativas;
- . Tomada de decisão;
- . Comunicação da decisão escolhida;
- . Tomada de ação.

. Mudanças das atitudes, sentimentos e valores.

estas orientações psicológicas estão relacionadas com:

- . Ambiente externo à empresa;
- . Ambiente interno da empresa e,
- . O próprio gerente e sua carreira dentro da empresa.

Já para LEOCADIO-(1982), o Desenvolvimento Gerencial tem dois objetivos principais: Em termos imediatos, D.G. objetiva "elevar o nível da eficácia pela melhoria do desempenho dos ocupantes dos cargos gerenciais; a longo prazo, objetiva preparar os que possuem reconhecido potencial, para que possam crescer e assumir responsabilidades, futuras, em proporções às suas capacidades e às possibilidades da organização em absorvê-los."

Em síntese, o Desenvolvimento Gerencial visa:

*"Assegurar a identificação, a preparação e o for*

*necimento sistêmico e sistematicamente organizado de gerentes competentes; motivados, maduros e em desenvolvimento, na medida em que forem necessários à condução da companhia hoje, prevendo seu crescimento e continuidade competitiva amanhã."*

Para o mesmo autor, a realização desses objetivos engloba três tipos de planejamento:

- . Planejamento Quantitativo, que define o nũmero de cargos gerenciais para o ano em curso e para os próximos dois ou três anos em cada departamento da organização; estabelece os cargos gerenciais chave na organização para o efeito de substituição, e determina o tempo mínimo no cargo.
- . Planejamento Qualitativo, que identifica pessoas com bom potencial gerencial, preenche os cargos existentes e os cargos previstos no planejamento quantitativo com as pessoas qualificadas, visando ter homens-chave em cargos-chave, e prevê experiências em várias funções e um treinamento correspondente e adequado.
- . Planejamento de Sucessões, que determina a médio e a longo prazos quem vai substituir quem, nos cargos gerenciais-chave.

Para Moscovici (1981), os objetivos de Desenvolvimento Gerencial são vistos segundo uma perspectiva de Desenh



volvimento Gerencial a curto, médio e longo prazos, conforme mostra o quadro a seguir (ver quadro 1).

Esta abordagem de Desenvolvimento Gerencial passa a preocupar-se sistematicamente com o desenvolvimento do subsistema humano, a curto, médio e longo prazos, em termos de desempenho eficaz, produtividade, lucratividade e vitalidade da organização altamente flexível e apta a enfrentar o desafio e os riscos de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, a fim de que se ajuste constantemente a essas condições mutáveis.

Esse objetivo maior significa institucionalização de competência em todos os níveis a médio e longo prazos.

Para reforçar a questão, no que tange aos objetivos do Desenvolvimento Gerencial de uma forma tridimensional, isto é, os objetivos das empresas, dos indivíduos e seus interesses próprios, Lodi (1968) cita uma experiência comprovada de programas de Desenvolvimento Gerencial, salientando a grande contribuição e o reforço que estes programas podem oferecer, onde a introdução de um programa de Desenvolvimento Gerencial num grupo de empresas de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife, englobando um total de 700 executivos, mostrou centenas de exemplos concretos de benefícios obtidos durante os anos de implantação desse programa, entre os quais, citados pelo autor: "aumento do índice de produtividade; maior cobertura de distribuição de lojas; aumento do volume de vendas; redução do tempo para aprovação de pedido de crédito; redução de custo de transportes; redução de resíduos brutos; redução de volume de estoques em filiais; redução do turn-over de pessoal; redução do número de dias no giro de importações."

## QUADRO 1

## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
Sensibilização:		
Motivação para desenvolvimento gerencial	atitudes	autodesenvolvimento
Conscientização de forças e fraquezas (autodiagnóstico)	Reciclagem e Aperfeiçoamento	Institucionalização do processo de desenvolvimento
conhecimentos organizacionais		(auto-sustentação)
Visão sistêmica	Compressão de interdependência	integração
Habilidades:		
Percepção e diagnose	Flexibilidade para mudanças	Criatividade/ Inovação
Comunicação	Competência inter pessoal	
Liderança e participação em grupos	Trabalhos em equipe	"Saúde"/Vitalidade organizacional
Desempenho individual	Desempenho grupal	Desempenho global da organização

\* Moscovici, F. Desenvolvimento interpessoal, 2 ed. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1980. In: - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, 21 (2): 17-25, 1981.

Comenta ainda LODI que os benefícios foram aparecendo primeiramente de forma modesta e fragmentária, em seguida de modo mais sensível, de forma que pode ser descrita nos seguintes pontos:

"1 - ao apresentar uma sistemática, o programa conseguiu uma concentração de esforços cujo poder operativo é muito superior aos esforços fragmentários dos indivíduos;

2 - os executivos estão aprendendo a selecionar os alvos vitais do negócio e concentrar neles sua energia;

3 - a implantação e atualização da estrutura formal, clarificando responsabilidades, autoridade e delegação, conseguiram eliminar barreiras ao rendimento dos executivos e reduzir o desgaste produzido nos pontos de atrito;

4 - o programa introduziu inúmeras mudanças técnicas no planejamento ou no controle, reduzindo papelada, burocracia, esforço dedicado, e metas secundárias, e atraso nos informes que permitem o controle das operações;

5 - finalmente, esclarecendo as oportunidades para o progresso dos executivos, o programa lhes deu muito maior motivação para o trabalho."

### 3.3. Vantagens e Benefícios do D.G.

Em síntese, concluiu-se que são muitos os benefícios e vantagens gerais advindos da introdução de programas de Desenvolvimento Gerencial. Assim sendo, CORDEIRO-(1975) comenta que entre os muitos benefícios ou vantagens da adoção, pelas empresas, de programas de Desenvolvimento Gerencial como a

tividade estruturada, contínua e sistemática, entende como mais expressivos, de uma forma geral, os seguintes:

"a) garantir a existência do talento executivo necessário a assegurar a estabilidade da empresa e a lastrear seu desenvolvimento a médio e longo prazos;

b) produzir internamente os recursos humanos de nível executivo necessários à eficaz atuação da organização, superando as dificuldades, de consegui-los no mercado de trabalho;

c) promover a elevação do moral e da motivação de sua coletividade de executivos;

d) desenvolver uma maior segurança profissional nos seus executivos, habilitando-os a um desempenho mais eficaz;

e) criar as condições essenciais à delegação de autoridade sem o risco da ineficiência administrativa;

f) introduzir novos conceitos e técnicas administrativas atualizadas, buscando eficientizar suas atividades e criar condições para a mais eficaz consecução de seus objetivos;

g) equacionar o desenvolvimento da capacidade administrativa dos seus executivos, com o nível de sua capacidade de técnico-profissional em sua área específica de atividades, visando ao necessário equilíbrio de competências;

h) desenvolver nos seus executivos as qualificações necessárias à aceitação dos novos desafios que as mudanças propõem;

i) manter ou melhorar sua imagem de empregados na comunidade, pelas oportunidades de desenvolvimento que ofere

cem seus executivos;

j) contribuir, indiretamente, para o processo de desenvolvimento econômico e social do país, através do aperfeiçoamento do talento administrativo."

Concluindo, pode-se afirmar que, se por um lado, é fácil demonstrar a necessidade e as vantagens da existência de uma política de planos e programas de Desenvolvimento Gerencial para as empresas, por outro, não é tão fácil a sua implementação na prática, devido a uma série de barreiras e obstáculos de lenta transposição e superação. Neste caso, uma institucionalização dependerá de certas variáveis, tais como: cultura, clima, motivação e políticas administrativas, além do elevado espírito de sensibilização de confiabilidade da alta administração da empresa.

#### 3.4. Princípios do D.G.

Depois de duas décadas de experiências, as empresas desenvolveram uma série de guias básicos na criação e manutenção de um programa efetivo de Desenvolvimento Gerencial. De acordo com LEOCADIO (1982), são os seguintes os princípios básicos de Desenvolvimento Gerencial que começam a ter aceitação universal, desde que devidamente adaptados à cultura de cada organização;

1 - "a execução do desenvolvimento de executivos é responsabilidade do "gerente de linha" que não pode ser totalmente delegada ao staff, a responsabilidade primeira e última está a cargo do presidente e da alta cúpula, apesar de ser delegada até o mais baixo nível gerencial."

Uma pessoa atua, de fato, como gerente quando desenvolve seus subordinados, delegando-lhes tarefas, dirigindo-os e melhorando seus desempenhos. O gerente de linha, além de responsável pelo desenvolvimento, encontra-se em melhor posição para identificar os resultados do mesmo. O Desenvolvimento Gerencial visa melhoria, crescimento, mudança nos gerentes e nos seus subordinados.

2 - "o trabalho atual é a melhor fonte de desenvolvimento para a pessoa."

O desenvolvimento deverá ser centralizado no trabalho e na pessoa, tendo por base os fatos. Na realidade não podemos desenvolver ninguém. O executivo tem de autodesenvolver-se. No entanto, podemos e devemos propiciar-lhe um clima de desenvolvimento, encorajamento, avaliação e direção. O gerente precisa utilizar-se de um sistema que leve em consideração os fatos e o elemento humano para o desenvolvimento deste. É o modo mais econômico de desenvolvê-lo. Dois pontos-chave nesta fase são a preparação do organograma e as descrições de cargos:

- . conhecer o que a companhia necessita;
- . conhecer os padrões de desempenho para cada cargo;
- . identificar as necessidades de desenvolvimento para o indivíduo e para o conjunto das pessoas; ter planos tanto voltados para o homem quanto para o trabalho, o que reverte em motivação para todos e em eficácia para a organização.

O Desenvolvimento Gerencial é frequentemente con

siderado um fator motivador na companhia, e não como parte integrante do processo organizacional, o que é um enorme erro.

3 - "o executivo é a melhor fonte de encorajamento para o autodesenvolvimento dos seus subordinados."

O executivo é um modelo de ação gerencial. Por isto, o ponto básico de sucesso ou de fracasso de qualquer programa de executivos é o relacionamento superior-subordinado (interface, contatos de desenvolvimento face a face).

4 - "o autodesenvolvimento começa com uma auto-avaliação bem organizada."

É muito importante auxiliar o executivo a se conhecer melhor. De posse de um inventário dos seus pontos e de suas limitações, o executivo poderá planejar seu autocrescimento. Uma vez que a pessoa aceita ser avaliada em seus pontos fortes e fracos, não está muito longe da motivação para o desenvolvimento.

5 - "o melhor desenvolvimento é individualizado; um plano para cada homem."

Há várias abordagens para o desenvolvimento de executivos e isto é ótimo porque diferentes abordagens funcionam melhor com diferentes tipos de pessoas. O tempo para executivos não é uma variável idêntica para todos no desenvolvimento. Contudo, em cada indivíduo, há um ritmo diferente de desenvolvimento.

6 - "as oportunidades de desenvolvimento devem existir para todos."

O desenvolvimento deve começar cedo e continuar

ao longo da vida. De algum modo, todos devem ter oportunidade de se desenvolver. O recrutamento de um executivo pode ser orientado para um trabalho a ser feito de imediato ou para algo que se espera dele, a médio ou a longo prazo.

Um grande talento é constituído de:

- " . grandes habilidades;
- . anos de experiência;
- . oportunidade de revelar-se;
- . um pouco de sorte."

7 - "o desenvolvimento de executivos é um processo contínuo e permanente."

A continuidade do processo de Desenvolvimento Gerencial prende-se à própria continuidade da organização. Esta, por sua vez, depende da habilidade dos executivos em perpetuar, atualizar e fazer crescer o grupo de seus subordinados, conseguindo deles os melhores resultados possíveis.

Neste processo contínuo e permanente, o Desenvolvimento Gerencial visa ampliar a dimensão da capacidade do executivo e sua visão. E o faz auxiliando a pessoa a crescer e a projetar seus talentos. O Desenvolvimento Gerencial leva à melhoria do nível gerencial.

8 - "o executivo desenvolve outros, exigindo deles um alto desempenho; aliado a isto, é indispensável que possuam um preparo sobre aconselhamento."

O aconselhamento pode ser definido "como uma interface superior-subordinado, com a finalidade de melhorar ou de mudar o comportamento do segundo."



Podem ser identificados dois tipos fundamentais de situação de aconselhamento:

1. "aconselhamento de um subordinado eficaz. Com tal pessoa, não existe nenhum problema básico; o superior deseja ensinar ao subordinado algo de novo ou mesmo auxiliá-lo a desenvolver seu potencial, ajudando-o a crescer."

2. "aconselhamento de um subordinado não eficaz. Alguém que tenha problemas e necessite de uma correção por parte do superior, levando-o a um comportamento ideal."

Independente da situação ou do objetivo do aconselhamento, o clima no qual ele se realiza afeta muito a probabilidade de sucesso ou insucesso da ação.

9 - "o executivo normalmente deve dedicar tempo para desenvolver suas aptidões gerenciais."

O executivo, que se considera um bom profissional, sentirá a necessidade de planejar seu tempo para produzir mais sobre seus pontos fracos. A experiência tem mostrado que os pontos fortes do executivo tendem a fortalecer à medida que se desenvolvem.

10 - "o executivo cresce através do desenvolvimento de outras pessoas."

A possibilidade de trabalhar com outras pessoas, que têm uma dependência de subordinação ao executivo, pode tornar-se uma fonte muito grande de crescimento do próprio executivo. Poucos aproveitam esta situação permanente de experiências e de vivência para o autodesenvolvimento."

11 - "As atividades de desenvolvimento deverão

ser selecionadas como respostas às necessidades identificadas."

É indispensável perguntar: as necessidades de Desenvolvimento Gerencial estão na linha do conhecimento, da atitude, da habilidade e do desempenho no trabalho? É um problema técnico ou comportamental?

12 - "gerência é um tipo específico de trabalho (uma verdadeira profissão) que possui fases de aprendizagem teórica e prática."

Ainda não existe, na maioria dos gerentes, a mentalidade de que gerência é uma profissão que se aprende; ou alguém começa pelo banco das escolas e faculdades, sendo introduzido progressivamente na prática, ou começa pela escola da vida; mas em ambos os casos, que seja de modo consciente, programado, cobrindo gradualmente todas as áreas necessárias de uma formação gerencial.

13 - "o desenvolvimento deve ser realizado sob medida; tende a ser individualizado."

Portanto, nem todos podem ser desenvolvidos com o mesmo ritmo nem pelo mesmo método.

14 - "o desenvolvimento não pode ser baseado, apenas, em traços específicos de personalidade."

Os bons gerentes não têm, necessariamente, traços de responsabilidades comuns. Assim sendo, o desenvolvimento deve basear-se na melhoria de habilidade de fazer as coisas e na melhoria do comportamento ao fazer as mesmas coisas.

15 - "a tomada de decisões descentralizadas é

essencial ao desenvolvimento."

O ato de se tomar decisões é uma habilidade que é adquirida. Sem responsabilidade, não há oportunidade de se tomar decisões. Conseqüentemente, o desenvolvimento é mais lento e menos solidificado.

O desenvolvimento dos subordinados diretos é responsabilidade não delegável da gerência de linha. Ela é responsável pelo desenvolvimento dos que trabalham sob sua direção. Quando um gerente de linha faz do desenvolvimento uma parte do seu trabalho, isto não só o ajuda a obter o trabalho feito, mas leva aqueles que estão sendo desenvolvidos a trabalharem com mais eficácia.

16 - "o desenvolvimento não pode ser desligado do processo empresarial."

O desenvolvimento não se dá apenas pelo desenvolvimento. Ele deve ocorrer em função de necessidades atuais ou futuras da empresa.

17 - "o sucesso do desenvolvimento é medido em termos de aumento da eficácia."

Muitas vezes, o sucesso é medido pelas atividades de desenvolvimento, ou seja, pelo número de cursos, número de homens treinados por hora, número de apostilas, etc., ao invés de ser medido pelos resultados do desenvolvimento, ou seja, pelo número de gerentes necessários que são fornecidos à organização e pelo aumento da eficácia gerencial, grupal, organizacional e social.

### 3.5. Técnicas de D.G.

O conjunto de técnicas de Desenvolvimento Gerencial é, talvez, o aspecto mais conhecido e menos entendido de todo o processo de Desenvolvimento Gerencial:

Do ponto de vista técnico, muitas vezes, não há maior trabalho de escolha de técnicas de Desenvolvimento Gerencial a utilizar e do local onde aplicá-las. Isso acontece quando as necessidades de Desenvolvimento Gerencial são muito simples ou muito complexas. No primeiro caso, aplicam-se técnicas tradicionais, como por exemplo: palestras, conferências, etc., dentro do recinto da empresa (isto é, sempre que o número de gerentes envolvidos o justifique). No segundo caso, isto é, quando são complexas, tornar-se-á quase inevitável enviar o gerente a alguma agência externa de Desenvolvimento Gerencial, a qual terá a liberdade para aplicar técnicas sofisticadas de Desenvolvimento Gerencial como e onde melhor entender. Assim sendo, LOBOS (1979), chama a atenção dizendo que a única forma de abreviar esta discussão é ter, a priori, uma idéia do tipo de mudança de comportamento que se deseja alcançar. Em geral como o autor demonstrou no QUADRO II "quanto mais dirigidas a mudar conhecimentos do que habilidades e atitudes, as técnicas de Desenvolvimento Gerencial exigem processos mais simples de aprendizagem e, portanto, tornam-se mais estruturadas e possíveis de serem aplicadas dentro do recinto da empresa e vice-versa." A escolha das técnicas de Desenvolvimento Gerencial que serão aplicadas em determinado momento e lugar ainda pode ser modificada com base em considerações econômicas de custo e benefícios.

Outro critério de escolha das técnicas de Desen

volvimento Gerencial, sugeridas por LOBOS (1979), refere-se a seu campo de aplicação, isto é, se elas são administradas dentro ou fora da empresa. A técnica básica de Desenvolvimento Gerencial de aplicação interna "é o próprio relacionamento diário existente entre o grupo superior e seu subordinado." Cada superior quando orienta seu subordinado lhe transmite ordens e o controle, fã-lo-ã com base em certa técnica de Desenvolvimento Gerencial. Outra modalidade interna de Desenvolvimento Gerencial, raramente aproveitada pelas empresas, refere-se "às reuniões de trabalho", que ajudam o participante a entender os objetivos empresariais a adquirir maior sentido de responsabilidade pelo sucesso das operações e a identificar-se com a organização. Infelizmente, muito poucos gerentes percebem o grande potencial educacional dessas reuniões.

Além das técnicas básicas de Desenvolvimento Gerencial, que podem ser usadas internamente na empresa, existem outras de caráter auxiliar; De acordo com LOBOS-(1979), estas técnicas são:

1 - "Reuniões de treinamento", isto é, são as reuniões de trabalho, nas quais predomina o desejo formal de difundir conhecimentos e de aprimorar as habilidades gerenciais;

2 - "Grupos de tarefa": as atividades dos grupos-tarefa compreendem estudos especiais, tarefas de coordenação ou participação em projetos. Os estudos especiais envolvem estudos de custos, pesquisa de controle de qualidade, etc. Tarefas de coordenação incluem a facilidade de contatos entre pessoal que desempenha funções diferentes, a participação envolve o estudo temporário de racionalização de procedimentos gerais e

o planejamento de apoio logístico.

3 - "Rotação de cargos": a lógica que existe por trás dessa técnica de Desenvolvimento Gerencial é a de que, através do desempenho de diversos cargos, o gerente adquirirá diversos conhecimentos e habilidades;

4 - "Participação induzida": a participação induzida é o subproduto de uma mudança do estilo administrativo da empresa. A forma de "participação induzida" mais comum é o comitê administrativo.

Outra forma de participação induzida é a "administração múltipla." Esta modalidade participativa implica a criação de organismos consultivos de nível gerencial médio, com o propósito exclusivo de apresentar problemas e soluções alternativas, em forma "colegiada", à alta direção da empresa.

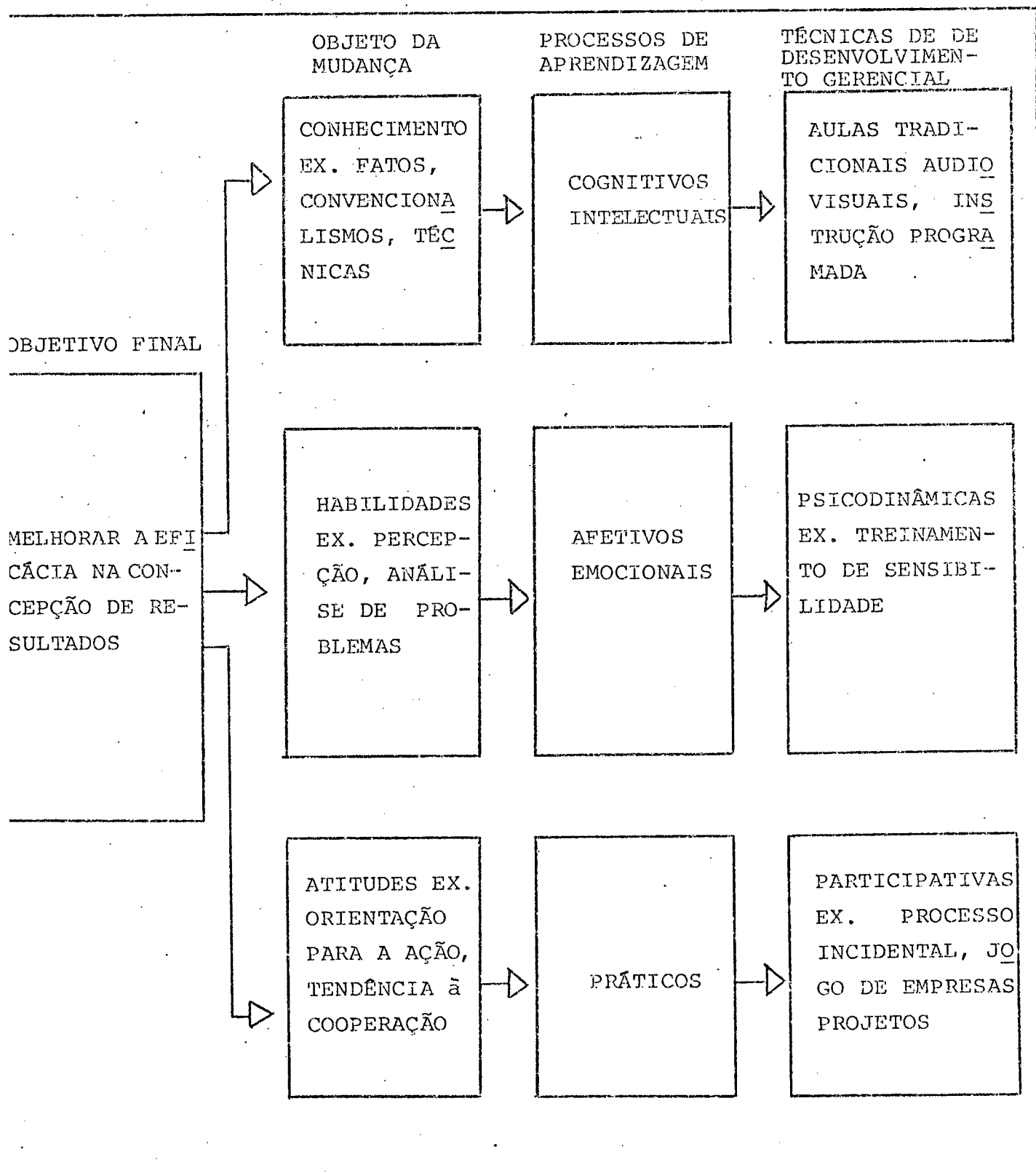
As técnicas de aplicação externa, ou seja, o caráter externo dessas técnicas indica meramente a tendência atual quanto a sua aplicação no Brasil. Sem dúvida, quando conveniente, não há motivo para deixar de aplicá-las internamente na empresa.

De acordo com LOBOS-(1979), são as seguintes as técnicas de aplicação externa:

1 - "O Laboratório de Gerência": esta técnica é uma tentativa de utilizar o conceito de "grupo-tarefa", para formar a criação de novas idéias, no mínimo tempo possível e levando em consideração o máximo de variáveis intervenientes. Contudo, essa técnica é muito boa como preâmbulo da preparação do gerente para experiências sofisticadas de Desenvolvimento Gerencial.

## QUADRO II

Modelo orientado para a escolha de técnicas de Desenvolvimento Gerencial.



2 - "O estudo de Casos": as vantagens desta técnica são seu pretendido realismo, a facilidade com que o conceito é assimilado pelos gerentes participantes e o próprio desafio potencial inerente à solução do caso.

3 - "O Processo Incidental": é uma modificação da técnica do estudo de casos. O caso total é, então, desenvolvido pelo processo de perguntas e respostas, com o instrutor fornecendo informações por solicitação dos participantes. O mais importante é que a técnica serve para desenvolver a habilidade de apreciar a força dos sentimentos dos outros e a vontade de "ajustar" as posturas pessoais a tais exigências.

4 - "Simulação para tomada de Decisões": existe uma variedade de exercícios construídos sob o pressuposto de que a melhor maneira de se aprender a tomar decisões é, precisamente, tomando-as e avaliando posteriormente as conseqüências.

5 - "Dramatização de Papéis": esta técnica baseia-se na apresentação, oral ou escrita, à classe, de uma situação conflitiva construída artificialmente. O principal propósito dessa técnica, no entanto, não é apenas aprimorar as habilidades do gerente para relacionar-se com outras pessoas em uma situação conflito, mas como indicou MINER (s/d In; - LOBOS, (1979):

"1. fornecer oportunidade para o gerente praticar papéis organizacionais em que ele está interessado; e

2. esclarecer idéias que, se comunicadas de outro modo, seriam apenas parcialmente entendidas."

6 - "O Jogo de Empresas": apesar de ser relativamente recente, a aplicação técnica do jogo de empresas ao cam



po de Desenvolvimento Gerencial tem atingido níveis extremamente sofisticados. O procedimento usual é informar, inicialmente, aos participantes os objetivos empresariais a que se aspira, o tipo de decisões a serem tomadas e as regras a serem aplicadas. Os elementos principais do jogo de empresas:

1 - "regras especificam os tipos de decisões que o jogador pode tomar e as restrições inerentes às mesmas;

2 - "estruturas" consistem nos elementos constantes e variáveis e em inter-relacionamento;

3 - "concorrência": as decisões tomadas por uma equipe afetarão as posições de mercado de outras equipes;

4 - "Feedback" implica que as decisões e os resultados correspondentes a um certo período são usados como base para a tomada de decisões nos períodos seguintes.

7 - "Treinamento de Sensibilidade": consiste em situar o indivíduo temporariamente dentro de um grupo de estranhos, sem agenda preestabelecida.

### 3.6. Programa de Desenvolvimento Gerencial

A quantidade de programas "enlatados" de Desenvolvimento Gerencial é quase infinita. Por razões óbvias, referi-mo-nos apenas a quatro deles.

#### a - O modelo GEDIN - Gerência Dinâmica

De acordo com MOSCOVICI - (1981), o modelo GEDIN-Gerência Dinâmica é um programa modulado para o Desenvolvimento Gerencial. Este modelo baseia-se em alguns pressupostos de ciências do comportamento e teoria da organização sob um enfoque de

Desenvolvimento Organizacional. O módulo básico é composto de 3 partes interdependentes: a pessoa, o papel do gerente e a integração papel-pessoa na organização. Este módulo propicia conteúdos cognitivos e emocionais, contribuindo para a ampliação de conhecimentos e desenvolvimento de atitudes compatíveis com a cultura organizacional, desenvolvimento de competência interpessoal e técnica para as funções de gerência, com vistas a uma integração de objetivos pessoais e organizacionais. O modelo GEDIN tem sido utilizado em várias empresas, desde 1977, com resultados satisfatórios e está sendo objeto de uma pesquisa de acompanhamento para validação de resultados a médio prazo. O esquema de concepção do modelo GEDIN pode ser visto na FIGURA I.

O modelo básico de GEDIN, segundo MOSCOVICI- (1981), tem os seguintes objetivos:

"a) sensibilizar os gerentes para o desenvolvimento gerencial e sua importância do ponto de vista pessoal e profissional;

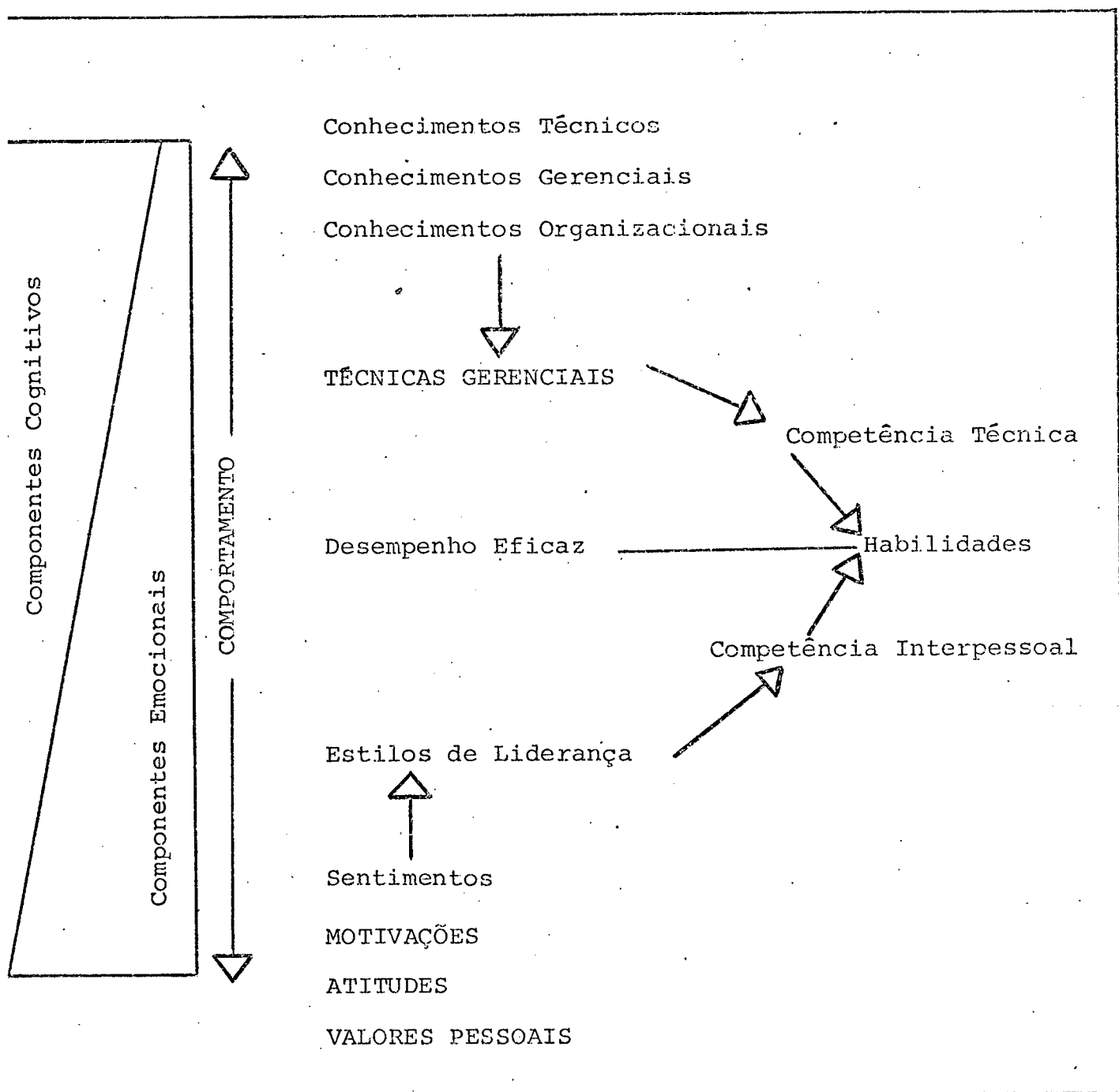
b) capacitar os gerentes para o desempenho eficaz em suas áreas específicas de atuação;

c) desenvolver habilidades de percepção e diagnose de problemas de comunicação efetiva e de liderança, e participação em grupos."

Esses objetivos podem constituir objetivos finais de um programa ou objetivos iniciais, de curto prazo, caracterizando, então, uma etapa básica de desenvolvimento, conjugando conhecimentos, habilidades e atitudes e estimulando a motivação para prosseguimento de esforços.

FIGURA "I"

## CONCEPÇÃO DO MODELO GEDIN



Fonte: GEDIN (In: - MOSCOVICI, 1981. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, 21(2): 17-25, 1981.

b) - O KEPNER - TREGOE

De acordo com LOBOS (1979), este programa orienta-se no sentido de estabelecer procedimentos lógicos para lidar com a análise de problemas, decisões e conseqüências potenciais.

- a análise de problemas "é um procedimento destinado a descobrir a causa de um problema, de forma a definir a diferença entre o que deveria ser e o que realmente é (...)."

- a análise das decisões "visa à melhor escolha de um número de alternativas para se conseguirem dados objetivos. Para isto, existe um processo metodológico:

1 - estabelecem-se objetivos primários e secundários, com base nos resultados esperados do exercício e nos recursos disponíveis; esses objetivos são avaliados em relação à sua importância e ordenados prioritariamente;

2 - diversas alternativas de decisão são confrontadas com os objetivos, até se descobrir a melhor escolha e,

3 - consideram-se as conseqüências da decisão escolhida, principalmente aquelas que poderiam atrapalhar a consecução do grupo de objetivos primários."

a - a análise das conseqüências potenciais "é um procedimento para avaliar possíveis desvios do plano de decisão escolhido. Isto é feito com base em uma lista de "fatores que poderiam falhar", cada um deles associado a uma probabilidade de falha e a um comentário sobre a seriedade das conseqüências da mesma (...)."

Segundo LOBOS-(1979), a maior dificuldade do programa KEPNER-TREGOE é não ser fácil para o gerente extrapo

lar sua experiência decisória de "laboratório" para a sua situação real de trabalho. O programa propicia ao gerente um quadro analítico para examinar as causas dos problemas, assim como para observar de perto o processo de tomada de decisões e de avaliação das conseqüências. O programa, por exemplo, não fornece orientação sobre habilidades para lidar com a dimensão interpessoal ou organizacional de um problema nem as desenvolve.

### c) - O MANAGERIAL GRID

De acordo com LOBOS - (1979), este é um programa "enlatado" muito popular, possível de ser aplicado internamente em uma empresa, com vista a melhorar aspectos comportamentais. Quanto ao Desenvolvimento Gerencial, no entanto, trata-se apenas da primeira das seis etapas que, segundo BLAKE e MOUNTON- (1980), configuram esforço maior de Desenvolvimento Organizacional.

Durante uma semana, o gerente começa a descobrir como é que ele se relaciona com outras pessoas e como essas pessoas percebem seu comportamento e se relacionam com ele. Esta percepção é desenvolvida mediante uma série de técnicas de Desenvolvimento Gerencial como, por exemplo, estudo de casos, destinados a levantar "dados" para serem confrontados com uma tipologia gerencial previamente definida. Esta tipologia baseia-se na correlação de duas orientações gerenciais: para a produção e para as pessoas. Assim, segundo BLAKE e MOUTON - (1980) distinguem-se 5 tipos de estilo gerencial: (Fig. II)

- 1.1 - pouca preocupação com produção e com pessoas;
- 9.9 - muita preocupação com produção e com pessoas;
- 9.1 - muita preocupação com produção e pouca com pessoas;

1.9 - muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção;

5.5 - moderada a preocupação com produção e com pessoas.

Este quadro pode ser usado para avaliar as "Práticas" existentes na empresa, supondo-se que haverá uma tendência dos participantes reconhecerem maior valor ao estilo gerencial que vai do 5.5 a 9.9.

A força do Managerial-Grid reside no fato de ele ser um veículo por meio do qual os gerentes se vêem confrontados, pela primeira vez, com seus próprios estilos gerenciais. Assim sendo, a FIGURA "II", exemplifica o Managerial-Grid.

#### d) - TEORIA 3-D

A abordagem tridimensional desenvolvida por REDDIN é uma extensão do Managerial-Grid de BLAKE e MOUTON que se baseia, provavelmente, nas recentes descobertas sobre lideranças, feitas por FIEDLER. Segundo REDDIN - (1975), não há "estilo ideal de gerência", mas apenas aquele que é apropriado a cada situação. Portanto, ele desenvolve um modelo que apresenta 3 dimensões, as duas já reconhecidas pelo Managerial-Grid, mais uma terceira que ele chama de "eficácia". Dessa forma (conforme FIGURA III), qualquer tipo de estilo gerencial bidimensional (o 9.1. no diagrama do Managerial-Grid), pode ser mais ou menos eficaz ("missionário" ou "promotor") dependendo da situação. Os fatores que constituem a situação são: a tecnologia, subordinados, colaboradores, superior e a própria organização.

FIGURA "II"

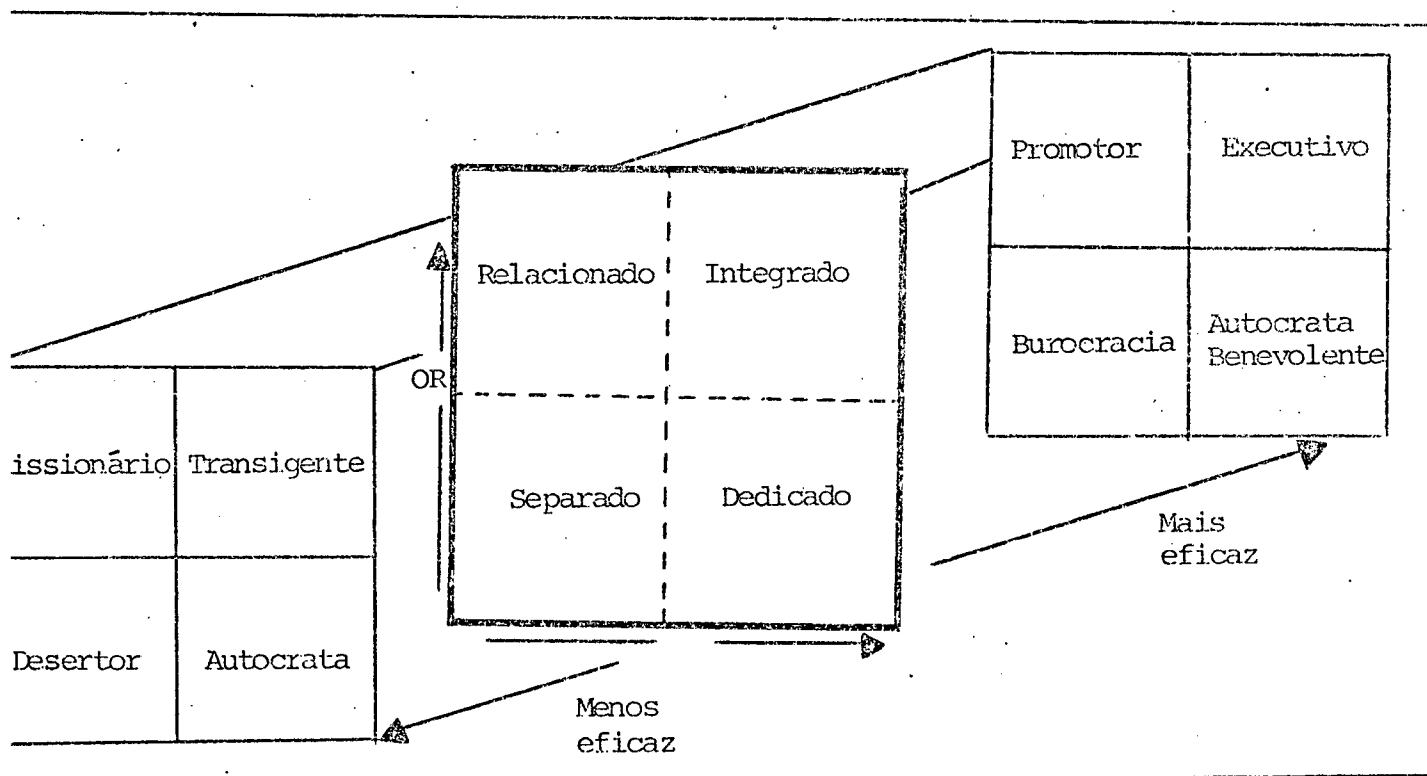
Estilo de Gerência 1,9					Estilo de Gerência 9,9			
Uma obtenção deliberada para as necessidades pessoais dos empregados conduz a ambiente organizacional confortável e amigável.					O desempenho do trabalho é logrado por intermédio de empregados altamente envolvidos; a interdependência, que resulta do reconhecimento de um objetivo comum, leva a relacionamento de confiança e respeito.			
Estilo de Gerência 5,5								
O desempenho adequado da organização é possível de ser obtido equilibrando a necessidade de fazer o trabalho com a necessidade de manter o moral do pessoal a nível satisfatório.								
Estilo de Gerência 1,1					Estilo de Gerência 9,1			
Exercício de apenas um esforço mínimo para fazer o trabalho é requerido para lograr a organização sobreviver socialmente.					A eficiência das operações resulta de organizar as condições de trabalho de forma que os fatores humanos intervenham em grau mínimo.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: R.R. Blake e J.S. Mouton "Managerial Grid in Practice", in B.Taylor e G.L.Lipitt Management Development and Training Hanbook (McGraw-Hill, 1975), p. 385

FIGURA 8.5. O "MANAGERIAL GRID"

Segundo REDDIN (1975), o diagnóstico dos estilos de liderança, característicos da empresa, também constitui uma primeira etapa dentro de um programa maior de Desenvolvimento Gerencial. Da mesma forma, a etapa seguinte consiste em uma série de reuniões de equipe de gerência, para confrontar sistematicamente os estilos gerenciais detectados com medidas de desempenho gerencial.

FIGURA "III"



Fonte: William J. Reddin, Eficácia Gerencial (Atlas, 1975), p. 28.

FIGURA 8.6. Modelo dos estilos gerenciais 3-D.



### 3.7. Avaliação de Desenvolvimento Gerencial

Avaliar a eficácia de um esforço, técnica ou programa de Desenvolvimento Gerencial constitui um problema extremamente controvertido. De fato, não há consenso sobre o que fazer na prática a este respeito. Enquanto algumas empresas têm elaborado sofisticadas análises de custo-benefício, outras têm preferido simplesmente não fazer nada.

Para abordar o tema da avaliação de um esforço de Desenvolvimento Gerencial é preciso voltar aos seus objetivos iniciais. Como se sabe, esses objetivos são tanto objetivos técnicos do próprio esforço, quanto objetivos da empresa e do indivíduo. Portanto, a avaliação deve ser múltipla.

#### 1 - Quanto aos Objetivos Individuais

De acordo com LOBOS (1979), a avaliação da medida que os objetivos individuais foram conseguidos (ou não), mediante o Desenvolvimento Gerencial, é problema do indivíduo, e não da empresa. Porém, como a reação do indivíduo em face desta situação (frustração ou satisfação) pode influir em seu desempenho, a empresa não deve permanecer totalmente alheia ao problema. A empresa pode facilitar a tarefa de avaliação para o indivíduo, por meio da realização de reuniões superior-subordinado, ou pondo a seu alcance um método de avaliação como o da auto-auditoria. Este método de auto-avaliação consiste em uma série de perguntas-chave orientadas a posicionar o indivíduo em seu grupo e na organização.

#### 2 - Quanto aos Objetivos da Empresa

Existem quatro critérios de avaliações possí

veis, segundo LOBOS (1979).

O primeiro critério é o "método da validação": Este é o mais simples e, talvez, aquele que fornece maiores informações sobre a eficácia do esforço de Desenvolvimento Gerencial. Este baseia-se na seguinte pergunta: "qual foi o sucesso do esforço do Desenvolvimento Gerencial, conforme medido por questionários, pesquisas, atitudes (...)?" Em outras palavras, trata-se de associar o esforço do Desenvolvimento Gerencial às variações em certos critérios "objetivos" de desempenho julgados importantes.

O segundo critério é a "quantificação de custos." As informações de custos, entretanto, são relevantes só quando comparadas com os custos associados à aplicação de práticas alternativas de Desenvolvimento Gerencial, que podem ter sido utilizadas e não foram.

O terceiro critério refere-se "a análise de custo - benefício." Este critério compara todos os custos estimados, resultantes da avaliação anterior, com os benefícios determinados mediante critério de avaliação. Porém, na prática, a exatidão da análise de custo-benefício é inversamente proporcional à sua relevância. Isto porque muitos custos e benefícios são relativamente incertos e não podem ser tratados matematicamente; porém, quando eles não são incluídos na análise, a significância desta fica bem enfraquecida.

O quarto e último critério refere-se "à avaliação do investimento." Este critério é um exercício não necessariamente quantitativo. Existem perguntas-chave, que devem ser respondidas analítica e reflexivamente pelo especialista do De

envolvimento Gerencial. Como por exemplo "Qual é a lógica do padrão de investimento em Desenvolvimento Gerencial?"

### 3 - Quanto aos Objetivos Técnicos do Desenvolvimento Gerencial

A avaliação dos objetivos técnicos do D.G. está relacionada à mudança conseguida por meio do próprio D.G.. Neste caso, deve-se aplicar testes apropriados antes e depois da experiência para especificar o grau de confiabilidade de que a mudança é um produto do esforço de D.G. e não da associação de fatores estranhos ou aleatórios. Assim, deve-se usar grupos de controle (não afetados pelo esforço de D.G.) para efeito de comparação dos resultados. (BOHDAN, 1975 in: - LOBOS, 1979).

#### 4 - A EXPERIÊNCIA EM D.G. DA CASAN

Para melhor entendimento do Programa de Treinamento Gerencial Básico (T.G.B.) que consubstancia a experiência de Desenvolvimento Gerencial (D.G.) na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN, é indispensável proceder-se a uma rápida incursão no Sistema de Desenvolvimento Gerencial, implanta do no âmbito do Saneamento Básico, através do Processo de Institucionalização do Desenvolvimento Gerencial no Âmbito do Sanea mento Básico no Brasil. Isto porque as atividades desenvolvidas na CASAN vinculam-se a um contexto de sistemas e normas emanadas do Sistema Nacional de Saneamento Básico, que, portanto, influencia e determina a concepção e o desenvolvimento de programas semelhantes para as demais empresas congêneres.

Assim, neste capítulo, serão abordados dois pontos essenciais para melhor entendimento da experiência de Desenvolvimento Gerencial vivenciada na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. O primeiro deles refere-se à origem, evolução e Institucionalização do Sistema de Saneamento Básico no Bra sil, pois, como sistema, estrutura-se em partes perfeitamente inter-relacionadas, objetivando os mesmos fins. O segundo diz respeito à experiência da CASAN, que se caracteriza num programa de Treinamento Gerencial Básico, estendido a todo nível gerencial da empresa, e voltado para o incremento da produtividade e da efetividade organizacional.

#### 4.1. A Institucionalização do Sistema

A origem do Saneamento Básico no Brasil até o final da década de 60 caracteriza-se por tentativas de soluções isoladas, sem a expectativa de enfrentamento do problema de forma global, tanto a nível estadual ou nacional. Sua verdadeira

história deve ser analisada a partir de 1967, quando o Governo Federal criou o Fundo de Financiamento para o Saneamento-FISANE, e o Ministério do Interior, ao qual está afeto o problema, delegou ao Banco Nacional de Habilitação - BNH a incumbência da gestão desse fundo.

Em consequência, o BNH passou a atuar no Saneamento Básico. Assumiu os compromissos resultantes do acordo DNOS/USAID, carreando para o FISANE os recursos destinados ao financiamento do abastecimento de água. Mais tarde, foi instituído o Sistema Financeiro do Saneamento do qual o BNH é o órgão central, culminando esta fase em 1971 com a formulação do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, que permitiu a concentração de esforços e de recursos para o estabelecimento de programas integrados e de apoio, tais como: treinamento, assistência técnica, pesquisa, padronização, normalização e desenvolvimento institucional. Graças ao Planasa e ao engenhoso mecanismo criado para sua execução, o Saneamento no Brasil vem experimentando profundas transformações de caráter conceptual e estrutural, que permitem ao setor o acompanhamento do processo geral de transformação da sociedade e da economia brasileira das últimas décadas.

Com a compreensão de que os serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário são atividades de caráter industrial, e como tal devem ser administrados, adotou-se o princípio da gestão empresarial como sendo o mecanismo operacional e administrativo adequado e capaz de implementar no setor os novos instrumentos gerenciais exigidos para essa nova filosofia de administração. Por outro lado, a criação nos Estados das Companhias Estaduais de Saneamento, como sociedades de economias

mistas de direito privado e regidas pela Lei 6.404 de 31.12.76, levaram seus dirigentes a adquirir um sentido mais abrangente da gestão integrada, que exigiu a adoção de novas técnicas gerenciais, capazes de garantir o comando global e a eficiente prestação dos serviços de forma descentralizada.

A institucionalização das Companhias Estaduais de Saneamento é um processo dinâmico, em evolução e aperfeiçoamento contínuos, tendo partido do PLANASA, como modelo macro e fator de consenso, a adoção de suas premissas e diretrizes para a estruturação e formulação de planos e de ações.

O processo de Desenvolvimento Institucional implantado nas Companhias Estaduais de Saneamento pode ser classificado em três fases distintas: a primeira fase, que vai de 1968 a 1974, caracterizou-se pela execução de estudos de racionalização administrativa realizados por técnicos da Organização Pan-americana da Saúde - OPS, através do programa Satecia no ambiente de cada Companhia, e tiveram uma marcante ênfase pela definição da estrutura orgânica e pelo estabelecimento de manuais de procedimentos para as diversas áreas funcionais. Os trabalhos começaram com um diagnóstico integral da realidade das Companhias, com base em sistemas empresariais de planejamento, operacional, comercial, financeiro e administrativo de apoio, válidos para todas elas. A seguir iniciou-se a nível nacional o processo de implantação desses modelos com a participação do pessoal das Companhias e apoio da Organização Pan-americana da Saúde. O resultado dessas atividades foi o reordenamento dos programas de treinamento, com ênfase para o treinamento gerencial básico. A segunda fase (1975 - 1979) permitiu que, embora em caráter optativo, sistemas homogêneos de trabalho comessem a ser

utilizados por quase todas as Companhias, na tentativa de criar-se, entre si, uma linguagem comum, como base para o intercâmbio de experiências na busca de soluções mais recomendáveis, suscetíveis de se converterem em normas de ampla aceitação e funcionamento. A terceira fase do processo teve seu início a partir de 1980 com a criação do Programa de Desenvolvimento Institucional das Companhias Estaduais de Saneamento Básico, PRODISAN, que consolida numa única linha de ação as atividades desenvolvidas anteriormente. Fundamenta-se na conjugação de esforços buscando a consolidação e aprimoramento empresarial e técnico das Companhias, sendo-lhes ofertados um adequado elenco de meios e indicados os problemas prioritários a serem solucionados, tendo em vista os objetivos e metas do PLANASA. As diretrizes e objetivo do PRODISAN são sintetizados a seguir:

As principais diretrizes que estabelecem as ações do PRODISAN, são: a) - o processo de Desenvolvimento Institucional deve voltar-se, principalmente, para acelerar e aprimorar os requisitos que devem ser atendidos pela estrutura, métodos e sistemas empresariais, efetuados por recursos humanos das próprias Companhias, de maneira tal que as mesmas possam obter crescimento e melhoria no desempenho de suas funções de prestadores de serviços públicos; b) - o processo deve ser global e integrador, no sentido de abranger todos os setores e dimensões da Companhia e de promover o desenvolvimento conjunto e equilibrado de todas as partes; c) - o Desenvolvimento Institucional deve atuar permanente e simultaneamente sobre os sistemas técnico-administrativos, sobre a estrutura e sobre os recursos humanos, visando compatibilizá-los, entre si, com os objetivos e metas estabelecidos; d) - o processo deve ser dinâmico,



permanente e planejado; e) - a identificação de necessidades de implantação e atualização do sistema empresarial e técnico deve proceder à caracterização das necessidades de formação e aperfeiçoamento técnico profissional.

Quanto aos objetivos, tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento das companhias e seu nível de viabilidade, o sistema pretende:

I - Dinamizar os níveis de instrumentação e de desempenho na execução do Plano Nacional de Saneamento - PLANASA, através de investimentos a serem aplicados em projetos de desenvolvimento institucional que permita: a) - reduzir custos através da melhoria do controle e das informações técnicas, administrativas e financeiras; b) - obtenção de acréscimos nos níveis de faturamento e arrecadação; e) - atendimento à legislação tarifária em vigor.

II - Promover no âmbito de cada companhia a implantação de um modelo adequado de organização, voltado para a administração do Programa de Desenvolvimento Institucional, com ênfase para as seguintes etapas: a) - fortalecimento do sistema de planejamento com a finalidade de capacitar o pessoal envolvido para a formulação, gestão e controle dos planos e projetos de desenvolvimento empresarial; b) - criar condições para que a Companhia possa obter e manter um sistema de recursos humanos, qualificado e eficaz; c) - otimizar o aproveitamento dos recursos humanos disponíveis; d) - instituir através do treinamento gerencial, instrumentos que auxiliem para o atingimento dos resultados da organização.

Em função destes objetivos e de acordo com as

linhas de ação preestabelecidas, implantou-se na CASAN o primeiro projeto de Desenvolvimento Institucional que se estruturou para atender as áreas de planejamento, faturamento e arrecadação, custos, desenvolvimento organizacional e recursos humanos.

Contudo, identificou-se, dentre essas áreas, a administração dos recursos humanos como a mais carente em termos de necessidades de adequação imediata e, por decorrência, surge o sistema de Desenvolvimento Gerencial voltado especificamente para o Treinamento Gerencial Básico, o que por sua vez resultou a necessidade de incrementar a produtividade.

Assim, o objetivo, a clientela e o conteúdo do Desenvolvimento Gerencial, implantado na CASAN, serão objeto dos próximos itens deste capítulo.

#### 4.2. A Experiência da Casan

A experiência de Desenvolvimento Gerencial vivenciada na CASAN vincula-se a um sistema mais amplo de desenvolvimento institucional, proposto pelo Banco Nacional da Habitação (BNH) e inserido no Plano Piloto de Recursos Humanos (PPRH) da CASAN. Tal busca visa a implementação de uma estratégia organizacional voltada para os seguintes objetivos: \*

- . Definir uma filosofia gerencial para a empre

---

\* - Cumpre esclarecer que o conteúdo explorado neste item baseia-se especificamente no Manual do Gerente elaborado pela Gerência de Recursos Humanos/Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento da Cia. Catarinense de Águas e Saneamento, na qual o autor presta colaboração como assessor e instrutor. Este manual é utilizado em todos os seminários do treinamento gerencial Básico, programa desenvolvido pela empresa para treinar seu corpo de gerentes.

sa;

. Elevar o padrão gerencial com vistas ao atingimento dos objetivos organizacionais;

. Preparar as gerências para dar continuidade aos programas concebidos a nível estratégico;

. Desenvolvimento do Corpo Gerencial visando aumentar a eficiência da empresa na prestação de melhores serviços à comunidade;

. Reduzir os custos de produção e aumentar o nível da receita operacional.

#### 4.2.1. Objetivos e Clientela

A ação gerencial desenvolvida para o atingimento desses objetivos iniciou-se com o Projeto Piloto de Recursos Humanos, através do Programa de Treinamento Gerencial Básico que se caracteriza como um evento de efeito multiplicador voltado para um sistema de treinamento, que, após assimilado internamente, possa ser transferido a outras empresas de saneamento do país, repassando assim esta tecnologia. A experiência teve início em maio de 1982, quando a empresa integrou-se ao Projeto Piloto de Recursos Humanos\*, assumindo na ocasião três compromisos básicos: treinar técnicos para assimilar a tecnologia embrionária; criar condições para implantar na empresa a tecnologia recebida, e promover o repasse dessa tecnologia às demais empresas interessadas. O sistema de Desenvolvimento Gerencial

---

\* - PPRH - Projeto Piloto de Recursos Humanos, concebido pelo BNH. Inserido no Programa de Desenvolvimento Institucional do Saneamento - PRODISAN para fortalecer a área de recursos humanos das Cias. Estaduais de Saneamento.

que, em última análise, visa assegurar ao corpo gerencial o conhecimento das habilitações necessárias para o melhor desempenho de suas funções, foi estrategicamente composto por diversos subsistemas que, juntamente com seus objetivos específicos definidos, são apresentados no quadro I.

O processo de Desenvolvimento Gerencial na CASAN foi deflagrado a partir de um processo de sensibilização aplicado a todo nível gerencial (Diretoria, Assessores, Gerentes e Chefias intermediárias). Em seguida, houve a divulgação do pensamento de mudança para a empresa como um todo, mediante a fixação de cartazes com frases de efeito psicológico e distribuição periódica de textos apropriados sobre a teoria da administração e a função gerencial.\* Passada esta fase, teve início o planejamento do primeiro seminário de D.G. que contou com a participação de instrutores da empresa especialmente treinados para conduzir as atividades que concretizam o Treinamento Gerencial Básico.

No período em estudo (maio de 82 a junho de 84), foram realizados 8 seminários que contaram com a participação de 145 gerentes e 11 técnicos responsáveis por setores importantes da empresa. Neste período, foi também preparado o conteúdo programático para o treinamento dos chefes administrativos das filiais de pequeno porte.\*

O nível gerencial das 156 pessoas treinadas e as demais informações sobre os 8 seminários realizados podem ser melhor visualizados no Quadro II, a seguir apresentado.

---

\* - Os textos encaminhados para leitura prévia foram selecionados de obras referenciadas nesta dissertação.

\* - Trata-se de gerentes de filiais pequenas (até 3 empregados) cujo conteúdo programático teve que ser redefinido devido ao nível de complexidade do T.G.B..

QUADRO I

## COMPOSIÇÃO DOS SISTEMAS DO D.G.

SISTEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
<u>Subsistema:</u> Plano de remuneração e incentivos	.Definir o que se espera de cada cargo gerencial em termos de atribuições e resultados.
<u>Subsistema:</u> Avaliação de Desempenho	.Avaliar o desempenho individual de modo a proporcionar FEED-BACK ao gerente para corrigir ou aperfeiçoar sua maneira de atuar.
<u>Subsistema:</u> Treinamento Gerencial Básico	.Proporcionar aos gerentes as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções.
<u>Subsistema:</u> Plano de Carreira e Sucessão	.Fornecer subsídio para que a empresa possibilite o acesso de seus gerentes a posições mais elevadas de acordo com seus respectivos desempenhos e definir um contingente gerencial capaz de desempenhar as funções de gerente, sempre que for necessário.
<u>Subsistema:</u> Inventário de Recursos Gerenciais	.Fornecer informações sobre cada gerente, quanto ao seu cargo, formação, experiência, conhecimentos, desempenho e dados pessoais.
<u>Subsistema:</u>	.Verificar a realidade da empresa para desencadear ações corretivas ou de aperfeiçoamento do sistema.

Fonte: Manual de treinamento gerencial/Conv./BNH/ABES/SANEPAR/CASAN.

QUADRO II - RESUMO DO TREINAMENTO GERENCIAL EFETUADO NO PERÍODO

Seminários	Data de Realização	Local	N Í V E I S   G E R E N C I A I S						T O T A I S
			Assessor es	Adm. Regio nais	Gerentes da matriz	Gerentes das regionais	Gerentes de Fili- ais PÓLOS	Outros Técnicos	
I	30/08 a 02/09/82	Fpolis	06	04	09	02			21
II	13 a 16/12/82	Fpolis		03	13				16
III	27/06 a 01/07/83	Fpolis	01	03	14	02	01		21
VI	12 a 16/09/83	Lages				19			19
V	17 a 21/10/83	Fpolis	01		18	02			21
VI	12 a 12/12/83	Fraiburgo			01	03	14	03	21
VII	02 a 06/04/84	Rio do Sul				03	17	03	23
VIII	11 a 15/06/84	Fpolis			02		07	05	11
Totais			08	10	57	31	39	11	156

Fonte: Relatórios da GRH - DIRST/CASAN.

Observa-se neste quadro que o processo de treinamento Gerencial atendeu a necessidade fundamental de iniciar com o mais alto escalão da empresa, de forma a envolver o nível superior no processo. Verifica-se, então, que a partir desta etapa inicia-se o treinamento no interior, atingindo os demais escalões hierárquicos, buscando efetivamente proporcionar uma "linguagem comum" entre os objetivos essenciais da empresa.

Assim, com vista aos objetivos expostos acima, foram desenvolvidos conteúdos específicos que os diversos seminários exploraram. Tais conteúdos serão apresentados a seguir.

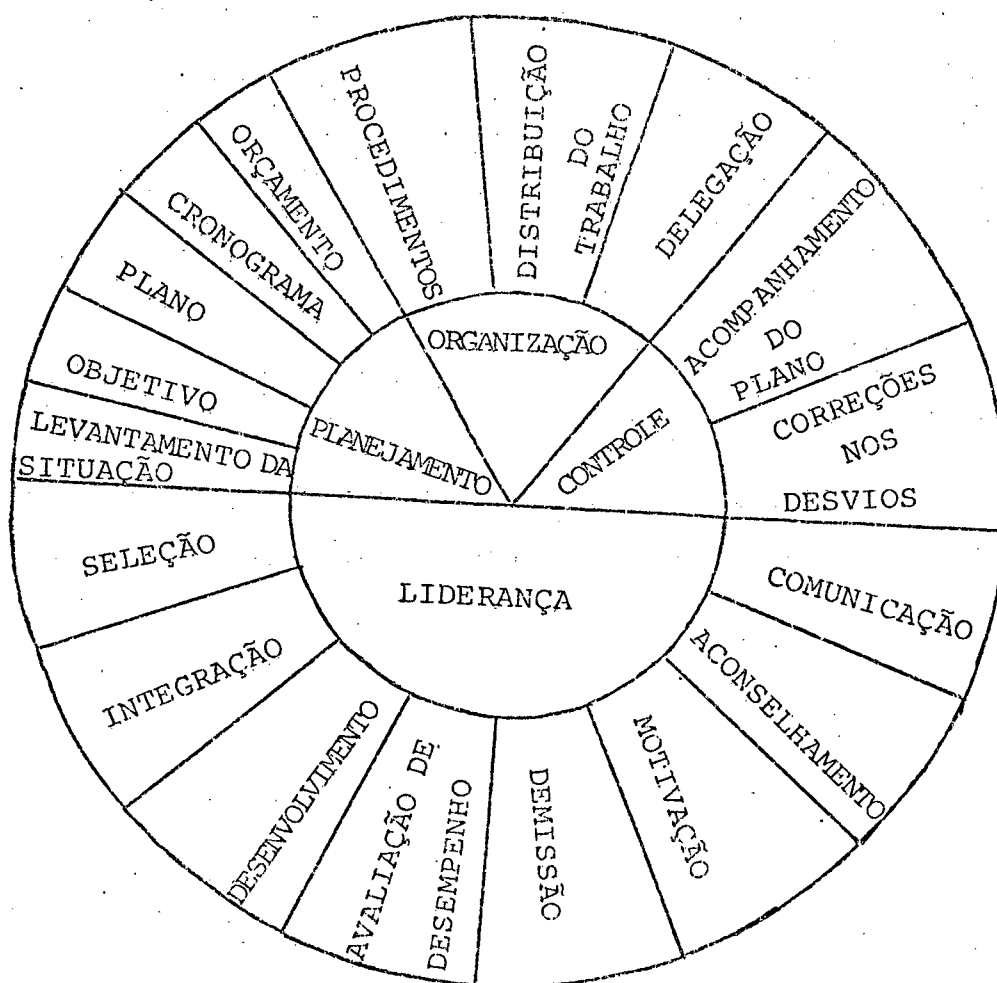
#### 4.2.2. Treinamento Gerencial Básico - Conteúdo Explorado.

O programa de treinamento gerencial básico que se fundamenta nas diretrizes básicas do sistema gerencial concretiza-se através do Programa de Formação e do Programa de Aperfeiçoamento. O primeiro evidencia os aspectos comportamentais da Teoria Administrativa e objetiva proporcionar aos gerentes o domínio das habilitações gerenciais necessárias ao desempenho de suas funções. Nesta etapa, o treinamento é apresentado em forma de seminário, com duração de 40 horas em regime de dedicação exclusiva. O conteúdo explorado está voltado para as variáveis de motivação, sensibilização, conhecimentos técnicos, gerenciais e organizacionais, visão sistêmica da empresa, comunicação interpessoal, liderança, planejamento, organização e controle.

O programa de formação, que busca despertar o gerente para as habilitações referidas, estrutura-se em dois módulos instrucionais distintos. O primeiro refere-se fundamentalmente a aspectos pertinentes à questão da Liderança (Módulo LID), en

quanto que o outro aborda a eficácia gerencial através das funções de planejamento, organização e controle (Módulo POC). A descrição sumária dos conteúdos programáticos desses módulos será sinteticamente apresentada no Quadro III, referencial dos módulos LID e POC, e a seguir descritos nos itens "a" e "b" deste tópico, enquanto que o Programa de aperfeiçoamento será mencionado no item "c".

QUADRO III - Referencial dos Módulos LID e POC



Fonte: Manual do Gerente - GRH - DIRST/CASAN



a) Módulo LID - O módulo sobre o estudo da liderança tem a função de despertar no gerente as condições para a promoção do seu próprio desenvolvimento e motivar as pessoas a ele subordinadas para o objetivo de sua área. Envolve uma ampla literatura sobre o estudo da administração, detidamente sobre a Teoria Comportamentalista, cujo capítulo segundo desta dissertação procurou evidenciar. No entanto, destaca-se no módulo o artigo de Robert Katz: As habilitações de um administrador Eficiente.

Destaca-se também a contribuição de Douglas McGregor, criador da dicotomia Teoria X "versus" Teoria Y, desenvolvida na obra O Lado Humano da Empresa. Além dessas contribuições, destacamos ainda "Uma Teoria da Motivação" de Abraham H. Maslow, que serve também de referencial teórico para o módulo LID. Outros autores tais como Peter Drucker, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Howells e Cecília Bergamini que também são utilizados, merecem aqui ser destacados.

Assim, com base no quadro referencial teórico que a literatura acima proporciona, os diversos seminários desenvolvidos no programa de Treinamento Gerencial da CASAN, no que se refere ao módulo LID, foram estruturados conforme o planejamento de ensino descrito a seguir, cujas variáveis consubstanciam o programa.

b) Módulo POC - O módulo POC visa assegurar ao gerente a continuidade de suas ações administrativas de acordo com as políticas e diretrizes gerais da empresa. O objetivo instrucional deste módulo é o de permitir que o gerente adquira o conhecimento necessário para exercer as funções gerenciais de planejamento, organização e controle. Nesta etapa, espera-se que o ge

TÍTULO DO CURSO: TREINAMENTO GERENCIAL BÁSICO - MÓDULO I II					
OBJETIVO	CONTEÚDO	Técnicas de Ensino	Recursos Instrucionais	Avaliação de Aprendizagem	Carga Horária
1. O PAPEL DO GERENTE <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar o papel do gerente</li> <li>distinguir Função Gerencial X Função Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceito de gerente e gerência</li> <li>Características do Técnico e do Gerente</li> <li>Habilitações Gerenciais</li> <li>Gerência Profissional</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado de Gil	Formativa estudo de caso "O Novo Gerente de Contabilidade"	75'
2. TÉCNICAS DE DELEGAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as técnicas de delegação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceitos de delegação</li> <li>Requisitos para a delegação</li> <li>Quando e como delegar</li> </ul>	Exposição Dialogada	Slides	Formativa, palestra cruzada do gerente Profis	45'
3. HABILITAÇÕES GERENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as Habilitações Gerenciais: Técnica, Humana e Conceitual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceitos</li> <li>Importância das Habilitações, consequências pela falta das Habilitações</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Formativa Estudo de caso: José Fagundes	45'
4. ASPECTOS DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DE SITUAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os Aspectos de Referência Necessários ao Processo de Análise de Situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidades Humanas</li> <li>O conhecimento do Cargo</li> <li>O nível Técnico da Equipe</li> <li>A pessoa e o Grupo</li> <li>Características Pessoais do Gerente</li> <li>Os grupos informais</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Estudo de Caso: Companhia Central	90'
5. GERENCIANDO SUA EQUIPE <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o Gerenciamento da Equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção</li> <li>Integração</li> <li>Desenvolvimento</li> <li>Avaliação de Desempenho</li> <li>Demissão</li> <li>Aconselhamento</li> <li>Comunicado</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Formativa	30'
6. COMUNICAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> <li>Enumerar os quatro elementos da Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunicação</li> <li>Elementos da comunicação oral</li> </ul>	Preleção Exposição Dialogada	Album Seriado	Observação	15'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar os tipos de barreiras à comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreiras à comunicação</li> <li>- As palavras</li> <li>- As emoções (bens, comprometedor)</li> <li>- Os sinais não verbais</li> <li>- Os pressupostos</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Teste oral	15'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Listar as técnicas de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de comunicação</li> <li>- Saber o que dizer</li> <li>- Saber para quem se está dizendo</li> <li>- Conseguir atenção</li> <li>- Obter compreensão</li> <li>- Conseguir memorização</li> <li>- Antecipar e superar os objetivos emocionais</li> </ul>	Preleção	Transferência		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar cinco condições para ouvir com eficácia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber ouvir</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Exercício "Você está ouvindo"	15'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionar as dificuldades de dar e receber feed-back.</li> <li>Identificar características desejáveis no processo de feed-back.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O feed-back</li> </ul>	Exposição Dialogada	Transparência Album Seriado	Teste oral Teste oral	30'
7. AÇÕES E REAÇÕES HUMANAS <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar dois conjuntos de pressupostos sobre a natureza humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O gerente e suas crenças sobre as pessoas</li> <li>Exercício "Concepções sobre o comportamento no trabalho"</li> </ul>	Preleção	Apostila	Observação	35'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distinguir entre si as teorias X e Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressupostos da teoria X</li> <li>Pressupostos da teoria Y</li> <li>Correção do exercício "Concepções Sobre o Comportamento no Trabalho"</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Caso "Ações e Reações Humanas"	40'
8. ESTILOS DE LIDERANÇA <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os três estilos básicos de liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança: definição</li> <li>Estilos Liberal, Democrático e autocrático</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado	Teste oral	20'
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar o melhor composto de Liderança em função de uma situação real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos eficientes</li> <li>Dois aspectos fundamentais</li> <li>- Maturidade</li> <li>- Complexidade da tarefa</li> </ul>	Exposição Dialogada	Album Seriado Transparência	Teste "Estilos de Liderança"	40'

rente possa distinguir os níveis estratégico, tático e operacional de planejamento que o conduzirão a participar do processo de administração por resultados - APR, que se pretende implantar na empresa. Para tanto, é necessário que consiga aprender a estabelecer metas e indicadores para sua área e ter assimilado os conceitos de delegação de autoridade e responsabilidade inerentes ao cargo que ocupa.

A literatura utilizada para este módulo é bastante rica. Entretanto, para efeito de orientação aos treinandos, destacamos os seguintes títulos e autores: Planejamento Empresarial de Russel L. Ackoff, Administração; Responsabilidades, Tarefas e práticas e o Gerente Eficaz de Peter Drucker; Administração por Objetivo; Uma Abordagem Prática de Jairo Santos da Silva, e A Estatal Eficaz - Mito ou Responsabilidade de Ingo H. Huber. Além destes, destacamos também o artigo "Planejamento Organizacional, Dimensões e Sistemas Gerenciais" de Roberto Motta e Geraldo Caravantes, e os livros, Avaliação de Executivos de Harold Koontz e Ação Administrativa de William Newman.

Assim, o conteúdo programático deste módulo, que está devidamente embasado no quadro referencial acima, é ministrado aos treinandos nos seminários de D.G., após os participantes tomarem conhecimento do módulo anterior e de acordo com o planejamento de ensino a seguir.

## TÍTULO DO CURSO: TREINAMENTO GERENCIAL BÁSICO - MÓDULO POC

OBJETIVO	CONTEÚDO	Técnicas de Ensino	Recursos Instrucionais	Avaliação da Aprendizagem	Carga Horária
<b>SINERGIA</b> Identificar atividade gerenciais Ordenar atividades gerenciais Concluir as atividades que pertencem a cada etapa da função gerencial.	Atividades Gerenciais Básicas	Prelação Resolução de problemas, individual e grupal	Texto Álbum Seriado	Análise da Sinergia individual e grupal.	90
<b>PLANEJAMENTO GERENCIAL</b> Identificar os níveis de planejamento Ilustrar ações de planejamento nos três níveis realizá-los na CASAN Construir uma ação gerencial de APR Definir histórico Definir indicadores Fixar objetivo/meta Elaborar planos Elaborar cronogramas Orçamentar	Definição Finalidade Princípios Funções Níveis de Planejamento Sistema Integrado de Planejamento Administração por Resultados - APR	Prelação Exercício de fixação Estudo de Caso	Transparência Álbum Seriado Texto	Acompanhamento do caso da fábrica de sonhos Mizza e exercício de fixação	150'
<b>DELEGATIZAÇÃO GERENCIAL DE ORGANIZAÇÃO</b> Analisar questão do uso do tempo do gerente. Identificar ações de delegação Diferenciar ações delegáveis e não delegáveis. Analisar a sistemática de organização da CASAN. Elaborar um acordo de delegação.	O caso da falta de tempo Definição Finalidade Funções Critérios para delegação Dificuldades no processo de delegação Guias de delegação Princípios de organização Acordo de delegação	Estudo dirigido e debate. Prelação Exercício de fixação, esboço do acordo de delegação.	Texto Transparência Álbum seriado Formulário de acordo de delegação	Resposta às questões do caso Avaliação oral de exercício. Acompanhamento do esboço do acordo de delegação	90' 150'
<b>DELEGATIZAÇÃO GERENCIAL DE CONTROLE</b> Analisar situações de planejamento e organização Correlacionar o texto a situações gerenciais na Companhia. Identificar instrumentos de controle. Interpretar a função gerencial	Caso "Arca de Noé" Definição Finalidade Instrumentos Revisão dos resultados Padrões de desempenho Aspectos da função gerencial de controle. Seqüência da função gerencial	Estudo dirigido e debate Prelação Exercícios de fixação	Texto Transparência Álbum seriado Diagrama	Interpretação oral do caso Interpretação oral de exercício	90' 100' 50'

### c) Programa de Aperfeiçoamento

Este programa, que consubstancia a segunda e última etapa do Treinamento Gerencial Básico, encontra-se em fase de estruturação e procurará evidenciar os aspectos eminentemente gerenciais. Visa o aprofundamento dos conhecimentos ministrados no programa de formação, com vistas à otimização do desempenho gerencial na aplicação de novas técnicas inseridas no processo de mudança que vêm ocorrendo na empresa, após o advento do sistema de Desenvolvimento Gerencial.

O planejamento deste programa está sendo conduzido para atender a demanda expressa pelos gerentes através da pesquisa efetuada por ocasião do levantamento das necessidades de treinamento, onde os mesmos manifestaram interesses naqueles temas de maior relevância e de aplicação imediata.

Nesta pesquisa, da qual participou a totalidade dos gerentes treinados no programa de formação, ficaram claramente evidenciadas as necessidades do conteúdo programático, que, após analisadas pela equipe de técnicos em treinamento da empresa, foram sintetizadas num conjunto de temas, assim estruturadas:

- Administração por Resultados - APR - Consiste num método de planejamento e avaliação baseado em fatores quantitativos, pelo qual subordinados e superiores elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados (objetivos), dimensionam suas respectivas contribuições (metas) e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho (resultado). As características básicas que envolvem o estudo do processo de APR são:

a) Planejamento participativo e integrado; b) análise das possi

bilidades da ambiência interna e externa da organização e c) acompanhamento e avaliação dos resultados.

- Acordo de Delegação - É a utilização pelo gerente de instrumentos administrativos que permitem conceder autoridade necessária para a tomada de decisão, com vistas à consecução de objetivos predeterminados. Isto possibilita colocar a responsabilidade dos centros de decisão próximos aos órgãos de execução.

- Planejamento - Estudo do processo de definição das políticas e diretrizes da empresa para um tempo futuro e, em consequência, estabelecer objetivos (planejamento estratégico), e fazer o detalhamento dos meios necessários à consecução dos objetivos postulados no planejamento estratégico e a implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado (planejamento tático).

Além dos temas acima descritos, o programa de aperfeiçoamento deverá explorar outros relacionados à comunicação social, (\*) Descentralização Administrativa, relacionamento interpessoal, administração do tempo do gerente, liderança gerencial e técnicas de reunião.

Desse modo, o programa visa atingir a todos os gerentes em forma de reciclagem, objetivando-se como resultado a aplicação prática de novas técnicas administrativas, que, em última análise, consubstanciam-se nos conteúdos programáticos do Treinamento Gerencial Básico, levado a efeito na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN.

---

(\*) Trata-se de um projeto - Sistema de Comunicação Social que está sendo implantado na empresa, como um dos programas integrantes do programa de Desenvolvimento Institucional.

## **5 - AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE D.G.**

Este capítulo procura relatar os estudos efetuados para avaliar a experiência de D.G. na CASAN, visando, conforme objetivos especificados anteriormente, conhecer a contribuição do programa para a empresa. Assim, em cada um dos tópicos a seguir, segundo respectivamente cada tipo de avaliação, serão descritos e analisados os resultados obtidos com D.G., de acordo com os testes e questionários aplicados.

Cumprindo ainda ressaltar que não se atingiu toda a população em virtude de viagens a serviço e férias de alguns gerentes, e ainda pela devolução atrasada de alguns questionários, mesmo assim o estudo atingiu a aproximadamente 70% do total, permitindo que a análise fosse efetuada sem prejuízo de confiabilidade para as conclusões.

### 5.1. Avaliação Somativa

Este tópico descreve e analisa a avaliação efetuada imediatamente após a realização de cada seminário, mediante a aplicação de um questionário (anexo 1), que visa obter dos participantes informações e sugestões sobre a organização, desenvolvimento, conteúdo explorado, distribuição do tempo, condições físicas e ambientais, recursos instrucionais, linguagem utilizada e contribuições para o exercício da Função Gerencial. Este tópico descreve e analisa os resultados, que são de grande importância para a credibilidade do programa de Treinamento Gerencial Básico e permitirá à Divisão de Treinamento da Empresa a adoção de medidas corretivas ou os ajustes necessários para o seu aprimoramento.

Por oportuno, convém salientar que esta avaliação



ção foi efetuada em duas etapas distintas. Na primeira foram avaliados os resultados dos quatro primeiros seminários onde participaram 68 gerentes da matriz, 8 administradores regionais e 4 gerentes de Divisão da Regional de Florianópolis, enquanto que na segunda etapa foram analisados os resultados de mais quatro seminários realizados com 79 gerentes do interior do Estado, perfazendo assim um total de 156 gerentes treinados.

A metodologia utilizada para a avaliação resumiu-se num questionário composto de 11 indagações, onde os treinados puderam democraticamente emitir opiniões sobre o seminário. Estas informações, após analisadas, foram catalogadas e condensadas nos relatórios que foram encaminhados à consideração final da Diretoria da Empresa.

A análise global dos seminários de Desenvolvimento Gerencial foi efetuada com base nas informações constantes nos relatórios dos 4 primeiros seminários e na tabulação de 79 questionários aplicados nos demais. Ressalta-se que a empresa não mais possuía em seus arquivos os 68 questionários preenchidos pelos treinandos nos primeiros seminários, dificultando a interpretação global, sem que isso viesse em prejuízo da análise final.

Os dados coletados foram tratados conforme descrito no capítulo I desta dissertação e revelaram que, da população treinada, 43,8% pertencem aos quadros da matriz e 56,2% estão lotados nas oito sedes regionais e nas filiais pólos\* distri

---

\*Filial Pólo - unidade administrativa responsável pela operacionalização de sistemas de abastecimento de água e ou esgoto, instalados em cidades com mais de 1.000 ligações prediais, tendo sob sua responsabilidade a administração de filiais menores próximas.

buídas por todo o Estado. A faixa etária de até 40 anos atinge 73,7%, o que reflete um corpo gerencial relativamente jovem com predominância acentuada para o sexo masculino, que atinge um percentual expressivo de 91%.

Quanto ao tempo de serviço na empresa verificou-se que 83,1% situam-se na faixa de 5 a 15 anos, o que demonstra que a CASAN mantém um baixo índice de rotatividade de pessoal de nível gerencial. O mesmo não acontece com o tempo de serviço na função, onde 52% estão nas suas respectivas gerências entre 1 e 3 anos e 36% entre 4 e 6 anos. Observa-se aí que houve um alto índice de rotatividade interna entre os gerentes. Contudo, verifica-se que a política de pessoal adotada pela CASAN está voltada para o prestigiamento do seu próprio quadro de pessoal, uma vez que o seu corpo gerencial é recrutado internamente, o que demonstra que a política utilizada pela empresa é de valorização de seus recursos humanos.

O alto índice de rotatividade na Função Gerencial não demonstra necessariamente dispensa ou mudanças constantes, mas sim rodízios periódicos e/ou ascensão por mérito ou de sempenho.

No que se refere à avaliação da atividade de treinamento propriamente dita, 75% dos treinandos consideram que os seminários proporcionaram uma visualização mais clara da função gerencial e dos objetivos gerais da empresa. Esta afirmativa, entretanto, justifica outro depoimento dos gerentes treinados, onde 50% afirmaram nunca ter participado de qualquer tipo de treinamento na empresa. Para 64% da população consultada, os seminários atingiram suas expectativas iniciais, acima do esperado, 12%

opinarão por um pouco mais que o esperado e 24% disseram que os mesmos ficaram dentro do esperado, 51% consideraram que o conteúdo explorado poderá ser aplicado em suas respectivas unidades, imediatamente, enquanto 49% justificaram que essa aplicação pode ser efetuada em parte, tendo em vista que a estrutura das unidades que dirigem ainda não conseguem o apoio necessário (técnico e humano) para assimilar esta nova filosofia a curto prazo.

Quanto à distribuição do tempo (carga horária) destinada para cada atividade, foi considerada adequada por 87% dos participantes e insuficiente para 13%, que julgaram reduzido o tempo destinado ao módulo POC. 90% da população consideraram a duração de cada seminário (40 horas) adequada, com a justificativa de que todas as etapas programadas foram cumpridas sem provocar estafa ou desânimo aos participantes, o mesmo acontecendo com as condições físicas e ambientais dos locais de realização dos seminários, que foram consideradas por 83% dos treinandos como satisfatórias, quando foram realizados no interior do Estado, caindo vertiginosamente para 30%, quando os seminários foram realizados na capital. Ressalte-se que a discrepância observada nesta variável reside no fato de que os seminários realizados no interior foram localizados em hotéis de relativo conforto, em regime de internato, enquanto os realizados na capital foram localizados em centros de treinamento de outras empresas em regime de semi-internato, dificultando sobremaneira a integração e o convívio dos participantes. A linguagem utilizada pelos instrutores foi considerada por 89% dos participantes como de fácil compreensão. Ressaltaram os mesmos que, pelo fato dos instrutores pertencerem ao quadro de empregados da companhia, facilitou o entendimento permitindo maior diálogo para os debates. Confrontando as

tabulações dos pontos "positivos e negativos" da atuação dos instrutores em sala de aula, verificou-se um percentual de 85% para a condição positiva, decorrente segundo os participantes da maneira, conhecimento didático, comunicação e integração demonstrados durante as exposições; os pontos negativos 15% foram justificados pela falta de maior quantidade de trabalho de grupo e discussão de assuntos próprios da empresa.

Após a realização dos seminários onde foram treinados todos os gerentes com poder de decisão na Empresa, constarou-se que a implantação do Treinamento Gerencial Básico na CASAN havia atingido índices significativos de aceitação e de resultados.

A análise conclusiva dessa primeira avaliação efetuada internamente pela empresa, identificou que o sucesso da implantação do programa de Treinamento Gerencial Básico está relacionado à objetividade dos conteúdos explorados e identificação de novas técnicas gerenciais, capazes de serem assimiladas e implantadas a todos os níveis gerenciais. Quanto ao desenvolvivimento dos seminários os mesmos foram avaliados como "excelentes" e "muito bons" sendo decorrência natural do excelente trabalho de motivação efetuado com os participantes, do desempenho dos instrutores, da sensibilização efetuada em todos os níveis e de outras variáveis que se mostraram plenamente compatíveis com as necessidades dos gerentes e da empresa. Entretanto, se a experiência de Desenvolvimento Gerencial na CASAN é algo que poderá ser alardeado como experiência que deu certo, é oportuno lembrar para aquelas empresas que pretenderem a implantação de programas semelhantes, a experiência narrada por Harold Koontz (1974), que

diz: "a tarefa do administrador é escolher alvos e metas e organizar e manter um ambiente que torne possível, e até inevitável, o bom desempenho de cada um para atingir essas metas e alvos. Tanto na escolha das metas como na criação de um ambiente favorável ao desempenho, o executivo terá de agir, tendo em vista o meio em que opera; não só o da empresa de que participa, mas do ambiente exterior econômico, tecnológico, político e moral em que sua empresa funciona. Conhecer o mundo que está em seu redor e ser sensível aos vários ambientes que o integram será do próprio interesse do administrador e da empresa."

## 5.2. Avaliação da Apreensão do Conteúdo

Esta avaliação descreve o resultado do levantamento efetuado junto aos participantes para avaliar o grau em que o conteúdo ministrado nos diversos seminários foi, após decorrido algum tempo, apreendido pelos gerentes treinados. Para tanto, foi elaborado um questionário (anexo 2) com 40 questões de múltipla escolha referente aos módulos POC e LID do programa, sendo estruturado em função de 5 temas básicos, compostos de 4 questões cada um, totalizando 20 questões por módulo.

Estes questionários foram distribuídos a quase totalidade dos gerentes da matriz e do interior e tabulados de acordo com os temas selecionados, obedecido o seguinte critério. Para o módulo POC, foram selecionados os seguintes temas: a) filosofia gerencial, b) planejamento, c) organização, d) controle e e) A.P.R.. Os temas selecionados para o módulo LID são: a) habilitações gerenciais, b) ações e reações humanas, c) necessidades humanas, d) comunicação e e) liderança.

A análise foi efetuada por módulo e por tema estruturado, e apresentou como resultado números percentuais que a seguir serão descritos e interpretados.

#### 5.2.1. Módulo POC

Na análise das 20 questões deste módulo verificou-se que os respondentes obtiveram uma média de acerto da ordem de 64%, distribuída segundo os temas abordados, e condensados conforme o quadro I, a seguir.

QUADRO I:

T E M A	% DE ACERTOS	% DE ERROS	TOTAL %
1. Filosofia gerencial	76	24	100
2. Planejamento	64	36	100
3. Organização	50	50	100
4. Controle	79	21	100
5. Administração por resultados - APR	51	49	100
Média do módulo	64	36	100

Observando-se o quadro acima e analisando o comportamento dos gerentes em relação aos temas pesquisados, verificou-se que não houve homogeneidade nas respostas, ficando a impressão de que alguns temas foram melhor absorvidos que outros. Assim, o tema Filosofia Gerencial, que explora um conteúdo programático voltado para a eficiência e eficácia (ver página 112),

atingiu um grau de assimilação e acerto de 76%. As questões do tema sobre planejamento foram respondidas acertadamente por 64% da clientela consultada e refletem também um alto grau de interesse sobre o assunto, principalmente pelos níveis estratégico, tático e operacional de planejamento, que estão sendo implementados e eram desconhecidos por uma parcela representativa dos gerentes antes do Treinamento Gerencial Básico.

O tema controle atingiu um índice de 79% de acerto sobre as questões formuladas, e reflete a necessidade das gerências de melhor administrar os bens da empresa sob suas responsabilidades, bem como pela utilização adequada dos instrumentos de controle que, segundo GOMES DE MATOS (1983), são melhor acionados em época de crise. Os temas "organização e administração por resultados-APR", com médias de assimilação de 50%, parecem baixos. Entretanto, em função do grau de complexidade dos conteúdos destes temas, a média pode ser entendida como normal, uma vez que em organização estudou-se o Acordo de Delegação, ainda não totalmente assimilado pelas gerências, enquanto a APR que se constitui num processo de planejamento participativo encontra-se em discussão na empresa dependendo, portanto, de maior divulgação, para ser implantado.

Assim sendo, o módulo POC, com uma média final de 64% de acerto para as questões formuladas, parece ter sido assimilado pela maioria dos gerentes, no seu conjunto. Entretanto, observadas as explicações acima, os temas "organização" e "APR" devem ser melhor divulgados na empresa, necessitando neste caso de outras sessões de treinamento que poderão ser conduzidas na forma de reciclagem de D.G.

### 5.2.2. Módulo LID

Neste módulo os respondentes atingiram uma média global de acerto de 73%. Esta média descrita no quadro II, abaixo, foi o resultado do grau de acerto das questões constantes dos diversos temas deste módulo.

QUADRO II

TEMA	% DE ACERTOS	% DE ERROS	TOTAL %
1. Habilitações gerenciais	70	30	100
2. Ações e reações humanas	69	31	100
3. Necessidades humanas	71	29	100
4. Comunicação	80	20	100
5. Liderança	75	25	100
Média do módulo	73	27	100

Considerando-se o grau de acerto para as 20 questões deste módulo e os destaques verificados nas questões dos temas Comunicação e Liderança que atingiram elevados percentuais de 80% e 75%, respectivamente, cabe analisar a interpretação do nível de conhecimento do corpo gerencial da CASAN, que demonstrou alto grau de habilitação técnica, humana e sistêmica para o exercício das funções gerenciais. Isto confirma o resultado aferido na avaliação somativa onde verificou-se que 83% dos gerentes encontram-se na empresa numa faixa que varia de 5 a 15 anos, e de 1 a 3 anos na função gerencial.



O grau de acerto nos temas Habilitações gerenciais, 70%, Ações e reações humanas, 69%, e Necessidades humanas, 71%, onde o gerente demonstra ter assimilado os conceitos de algumas teorias administrativas e estilos de gerências, justifica o esforço desenvolvido para a implantação do Treinamento Gerencial Básico. Assim, pode-se interpretar o grau de apreensão do módulo LID como devidamente atingido.

A média final dessa avaliação identificada no quadro III, abaixo, apresentou um nível de percepção e acerto de 68,5% para os módulos LID e POC.

QUADRO III

MÓDULO	% DE ACERTOS	% DE ERROS	TOTAL %
P O C	64	36	100
L I D	73	27	100
Média final	68,5	31,5	100

Esta média, que a princípio revela-se como adequada, merece ser analisada em função de algumas variáveis não descritas, que merecem ser melhor observadas.

Quanto aos temas "Organização" e "APR" onde os gerentes demonstraram menor grau de conhecimento e, conseqüentemente, menor índice de acerto das questões propostas, sugere-se um reestudo dos mesmos para uma eventual reciclagem.

### 5.3. Avaliação dos Objetivos

A avaliação dos objetivos do D.G. reflete a medida em que os objetivos do programa foram ou não alcançados. Foi concretizada com uma pesquisa feita através de um questionário de avaliação (anexo 3), onde os gerentes treinados emitiram suas opiniões a respeito.

Os dados coletados foram tratados de acordo com um plano previamente traçado e os resultados organizados em relação ao proposto na fundamentação teórica desta dissertação. Procurou-se agrupar a relevância dos temas por ordem de complexidade das perguntas com o objetivo de se verificar ao final desta avaliação o grau de importância do Treinamento Gerencial e do valor dos conteúdos programáticos dos módulos POC e LID, para o desenvolvimento das gerências na CASAN. Esta avaliação objetiva, ainda, identificar algumas técnicas e práticas administrativas apreendidas no D.G. que tenham contribuído para facilitar o desempenho dos gerentes na sua função de dirigir. Será descrita em três itens complementares que consubstanciarão os objetivos do programa. São eles: a) objetivos do treinamento; b) objetivos do D.G. e c) objetivos da empresa.

#### 5.3.1. Objetivos do Treinamento

A análise revelou que 67% da população consultada consideraram os efeitos do treinamento como muito importantes na sua carreira profissional, enquanto 37% opinaram como sendo apenas importantes. Quanto aos assuntos explorados no programa de treinamento, 13% acharam haver pouca relação com suas atividades

gerenciais, 42% são de opinião que existe bastante relação e 45% manifestaram-se por haver muita relação. A convocação para participar dos seminários de D.G. foi vista pelos gerentes com pouco interesse por 14%, com bastante interesse por 41% e com muito interesse por 43%. Quanto ao treinamento como um todo, 79% dos gerentes classificaram como boa a variedade dos assuntos abordados. A adequação à realidade da empresa foi vista como regular por 33,00%, boa por 44,50% e excelente por 21,00%. 77,50% afirmaram que durante os seminários houve um bom entrosamento dos assuntos abordados. No que se refere aos recursos bibliográficos utilizados, 28,50% disseram que estava regular, 44,50% acharam bom e 46,00% opinaram por excelente, a interação entre instrutores e participantes foi boa para 45,00% e excelente para 46,00% e o preparo dos instrutores foi classificado como bom por 70,00% dos respondentes e excelente para 24,00%. No entender de uma grande parcela da população o treinamento contribui para uma maior reflexão sobre o significado dos recursos humanos da empresa (bastante - 45,00% e muito 42,00%).

O tema Liderança foi objeto de discussão durante os treinamentos e avaliado pelos gerentes consultados. Sobre este tema a opinião geral foi:

- capaz de melhorar a qualidade do trabalho: pouco 32,50%, bastante 54,00% e muito 12,00%.

- capaz de melhorar o relacionamento interno: pouco 24,00%, bastante 46,00% e muito 27,00%.

- capaz de melhorar o relacionamento entre o nível gerencial da empresa: pouco 28,50%, bastante 47,50% e muito 21,00%.

- aumentar a participação no trabalho: pouco 25,00%, bastante 49,50% e muito 24,00%.

- aumentar o nível de conhecimento sobre o assunto: pouco 7,50% bastante 49,50% e muito 41,50%.

- ser mais reconhecido pelos subordinados: nada 6,00% pouco 40,00%, bastante 32,50% e muito 20,00%.

Com relação ao processo de comunicação abordado nos seminários, 3,00% afirmaram que não utilizaram os ensinamentos para eliminar ou diminuir ruídos em suas unidades, 42,00% utilizam pouco, 47,50% bastante e 6,00% utilizam muito. Quanto aos aspectos da motivação humana no trabalho, 6,00% responderam que compreendem muito pouco e por isso não utilizaram nenhum procedimento para motivar o pessoal de sua unidade, 27,00% optaram somente por pouco, 52,00% responderam que compreenderam e aplicam bastante e 15,00% disseram que utilizam muito.

### 5.3.2. Objetivos do D.G.

Respondendo as questões formuladas sobre o D.G. e sua importância como fator de mudança na empresa, 7,50% da população consultada classificaram seu nível de participação nos seminários como na média inferior; 72,00% disseram ter ficado na média superior; e 19,50% afirmaram ter ficado entre os mais adiantados. Neste contexto a aplicação prática do D.G. foi respondida da seguinte maneira: 58,00% confirmaram ter assimilado bastante as novas técnicas de manejo e liderança de grupos, e estabelecimento de prazos para cobrança de trabalhos distribuídos, que obteve 47,50% de indicações pelos respondentes. A análise dos dados coletados revelou, ainda, que a filosofia do "Trabalho em e

quipe" explicitada no D.G. contribuiu para melhoria da qualidade do trabalho, nas seguintes proporções: pouco 27,00%, bastante 52,00%, e muito 16,00%. Quanto ao grau de abertura, proporcionado pelo superior imediato após o advento do D.G., constatou-se que 9,00% da população consideraram não haver nenhuma valorização pelo trabalho, enquanto 43,50% consideraram haver algum reconhecimento e 37,00% bastante reconhecimento. Isto também levou os gerentes a opinarem sobre uma maior participação no processo de planejamento global da empresa, onde 18,00% afirmaram não ter nenhuma participação, 31,50% opinaram que participam pouco, 31,50% participam bastante, e 10,50% participam acentuadamente. Para 10,50% não houve nenhuma melhoria na comunicação de "cima para baixo", 47,50% afirmaram que a melhoria foi muito pouca, enquanto que 31,50% acreditam ter melhorado bastante. No que se refere à indicação para promoção 64,50% afirmaram não ter ocorrido. Para 53,50% da população o D.G. facilitou bastante o atingimento de resultados sem incrementar recursos adicionais. As habilitações humanas e técnicas foram avaliadas como necessárias ao desempenho do gerente da seguinte maneira: 76,00% respondem que a habilitação humana é muito importante e 64,00% que a habilitação técnica é apenas importante. Quanto aos objetivos relacionados a D.I. e implementação de nova filosofia gerencial, a média das respostas ficaram entre bastante e parcialmente alcançadas em 47,50% e 52,30% respectivamente.

### 5.3.3. Objetivos da Empresa

A ênfase na organização também foi considerada na pesquisa. Neste contexto, de acordo com as respostas obtidas, a análise revelou que 55,00% dos gerentes são de opinião que o

D.G. contribui significativamente para o entendimento dos objetivos globais da empresa. Quanto à aplicação do sistema de planejamento da gerência, a análise apresentou os seguintes resultados: para 36,00% dos gerentes consultados o planejamento da unidade está bastante ligado ou totalmente ligado à gerência superior, 45,00% afirmaram que os subordinados já participam bastante da sua execução, enquanto 37,00% verificam regularmente seus planos para ver se são coerentes com as perspectivas atuais da empresa. De outra parte, e em comparação com a situação evidenciada antes do D.G. a população gerencial da CASAN concorda pouco que os objetivos e metas atuais são conhecidos por toda organização. Em contrapartida, 48,00% afirmaram haver maior credibilidade na área de treinamento, 43,00% concordam totalmente que o treinamento atual está mais voltado para o corpo gerencial, e, no que se refere à maior integração e participação efetiva no planejamento estratégico, o índice de concordância foi de 48,00% e 45,00% respectivamente.

Finalmente, constatou-se que, após decorridos dois anos desde o primeiro treinamento, os gerentes da CASAN, ao nível de 43,00%, aplicam o planejamento em relação às suas funções administrativas: 58,00% exercem bastante a função de organização, 60,00% a função de controle, 52,00% adotam um estilo de liderança mais aberto e democrático, e 55,00% conhecem o processo de administração por resultados.

Por último, ficou comprovado, através dessas avaliações, que o D.G. da CASAN está sendo gradativamente assimilado pelo corpo gerencial da empresa com fortes indícios de resultados positivos se houver no decorrer do tempo um sistema eficiente de manutenção e retro-alimentação dos seminários de D.G.

#### 5.4. Avaliação de Impacto

A quarta e última avaliação da experiência de Desenvolvimento Gerencial na CASAN, a qual se designou como avaliação de impacto, constitui o dimensionamento das mudanças provocadas por este programa, ou melhor dizendo, é uma verificação das contribuições do D.G. para melhoria do desempenho e resultados operacionais.

Segundo Motta (1979), "O diagnóstico nos processos de mudança organizacional é o dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar as condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável do que o atual. O diagnóstico, portanto, consiste na formulação de duas estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica, sobre o estado presente, e a outra normativa e voltada para a ação futura". Desta forma, para avaliar se a inovação introduzida na CASAN com o programa do D.G. desencadeou um processo de mudança organizacional no sentido positivo, é mister que se desenhe em quadro referencial anterior ao referido programa.

Na formulação do programa, a própria CASAN preocupou-se em identificar os fatores situacionais que consubstanciaram o próprio fato gerador do D.G., são eles: (conforme o Manual do Gerente - GRH/DIRST/CASAN)

- pouca integração entre as áreas;
- objetivos e metas obscuras;
- administração por crises;
- pequena participação dos gerentes no planejamento;

- descrédito no setor de treinamento;
- Treinamento restrito ao desenvolvimento de ha bilidades técnicas, ou seja, ênfase nas tare fas;
- centralização das decisões e processualismo ex cessivos;
- comunicações internas e externas deficientes;
- papéis e atribuições dos gerentes pouco definii dos-conflitos;
- inexistência de filosofia gerencial - Gerência Técnica;
- visão fragmentada da organização;
- dificuldades financeiras;
- ênfase na eficiência;
- usuário insatisfeito;
- valores tradicionais de serviço público.

Face ao referencial descrito acima, a introdução de uma nova concepção do papel do gerente visava não só a alteração dos padrões de comportamento administrativo e das percepções individuais, mas principalmente a transição de uma organização voltada para sua dimensão interna, para uma organização ciente da responsabilidade social frente ao ambiente onde está inserida.

Após a aplicação do D.G. pode-se então avaliar o impacto produzido no contexto da CASAN, ou seja, estabelecer a estrutura de referência dos novos fatores situacionais existen tes, influenciados direta ou indiretamente pelo programa. Cabe salientar que esta avaliação representa o retrato de um determi nado momento na dinâmica do processo de mudança iniciado com o



D.G., cujas bases continuarão a fundamentar futuras transformações na empresa. Assim o novo quadro referencial da CASAN corresponde aos fatores situacionais descritos a seguir e, muito embora não sejam mensuráveis à luz de critérios científicos, são claramente perceptíveis conforme pode-se constatar:

a) uniformidade de linguagem - os conceitos transmitidos no D.G. integrados à linguagem usual dos gerentes.

b) formalização e divulgação dos objetivos e metas da empresa a partir do D.G. - a Diretoria estabeleceu as políticas e diretrizes gerais, bem como os objetivos e metas para sua gestão, formalizando-as através de um documento amplamente divulgado na empresa. Este documento, uma vez conhecido, passou a orientar a ação dos gerentes.

c) maior integração entre as áreas - intensificou-se o processo de negociação entre as áreas, como também aumentou o número de reuniões e comissões conjuntas. Reduziram-se acentuadamente os conflitos inter-setoriais.

d) maior participação dos gerentes no processo de planejamento. O Plano Diretor de Desenvolvimento Institucional-PDDI, anteriormente elaborado pela Assessoria de Planejamento, ao final de 1983 passou a ser formulado pelas gerências. Com isso, o plano adquiriu maior legitimidade.

e) credibilidade no setor de treinamento com a implantação do D.G., o setor de treinamento conquistou a confiança da direção superior e das gerências. Como consequência, maiores recursos humanos, financeiros e materiais foram destinados àquela área, possibilitando o incremento das atividades. Sua credibilidade aumentou não só no âmbito da empresa como também fora

dela. Atualmente, a CASAN está levando o programa para outras empresas de saneamento do País.

f) descentralização das decisões - encontra-se em andamento o processo de descentralização da matriz para as 8 (oito) regionais e destas às filiais subordinadas, visando a transferência das decisões para junto dos fatos.

g) adoção de indicadores de desempenho - a adoção de macro-indicadores pela Direção Superior e de indicadores setoriais por parte das gerências, além de propiciar uma visão mais clara da situação geral da empresa desencadeou uma série de ações no sentido de alcançar as metas traçadas.

Alguns destes indicadores são bastante conhecidos na empresa e acompanhados regularmente pela direção, tais como:

- Índice de Produtividade do Pessoal (corresponde ao número de ligações de água e esgoto para cada empregado).

- Índice de Pendência (corresponde ao percentual dos valores acumulados dos usuários em atraso em relação ao faturamento vencido no mês). Este indicador passou a balizar as ações da área comercial em todos os níveis, da matriz até a menor das filiais.

- Índice de Perdas (corresponde ao percentual do volume de perdas dos sistemas em relação ao volume de água produzido).

h) administração por resultados - os itens "b" e "g" demonstram uma mudança na ênfase da ação administrativa para a eficácia gerencial e a introdução do processo de administração por resultados, embora ainda de uma forma incipiente e não sistema

matizada.

Por fim, torna-se importante avaliar o desempenho da empresa expresso nos resultados obtidos, mensurados através de indicadores, que retratam a evolução da eficácia organizacional desde a implantação do D.G.. Estes resultados dizem respeito a diferentes áreas de atuação da empresa, conforme pode-se comparar no quadro IV a seguir.

INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE DE MEDIDA	1982	1983		1984	
				PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
Nível de Atendimento I (Água) (1)	$\frac{\text{Pop. Abastecida p/CASAN X 100}}{\text{Pop. Urbana Local Conveniadas}}$	%	73	73	73	76	73
Nível de Atendimento II (Esgoto) (1)	$\frac{\text{Pop. Servida p/CASAN X 100}}{\text{Pop. Urbana Local Conveniadas}}$	%	4	4	5	5	5
Grau de Realização dos Investimentos (1)	$\frac{\text{Investimentos Realizados X 100}}{\text{Investimentos Totais Programa dos}}$	%	77	100	71	100	112
Índice de Perdas dos Sites mas (2)	$\frac{\text{Vol. Produzido-Vol.Cons. X 100}}{\text{Vol. Produzido}}$	%	45	-	43	39	42
Produtividade do Pessoal (1)	$\frac{\text{Nº Ligações (Água + Esgoto)}}{\text{Nº Total Empregados}}$	Lig./emp.	118	129	133	130	145
Valor Médio do Trabalho Extraordinário (1)	$\frac{\text{Despesa c/Hora Extra X 100}}{\text{Despesa c/ Pessoal}}$	%	3,8	3,0	2,4	2	2
Margem de Despesas Operacionais (1)	$\frac{\text{Despesa Operacional X 100}}{\text{Receita Operacional}}$	%	113	129	113	83	103
Eficiência da Cobrança (3)	$\frac{\text{Arrecadação X 100}}{\text{Faturamento}}$	%	83	85	80	85	84
Índice de Pendência (3)	$\frac{\text{Pendência}}{\text{Faturamento Liq. Venc. no Mês}} \times 100$	%	-	-	99	-	73
Resultado Econômico Antes da Correção Monetária (4)	$\frac{\text{Receita Total - Despesa Total}}{\text{Provisão p/ I.R.}}$	Cr\$ 1.000.000 - 1.000.000	- 653 - 348	- 1.398 - 330	- 1.361 - 321	+ 300 + 25	+ 120* * 10*

FONTES: (1) Assessoria de Planejamento: Estudo de Viabilidade Global - EVG e Acompanhamento EVG.  
(2) Gerência de Planejamento Operacional: Programa de Controle de Perdas.  
(3) Gerência de Receita: Índices de Gestão de Cobrança.  
(4) Gerência de Contabilidade: Balanço Patrimonial e Apuração dos Resultados.  
\* projeção.

Observando-se o quadro acima, verifica-se que aqueles indicadores, que retratam ações que não dependem de fatores externos (econômico/financeiro), tiveram uma melhoria significativa. Por exemplo, o indicador de Produtividade de Pessoal que evoluiu em 2 anos, de 118 para 145 ligações por empregado, ultrapassando a meta de 1984 em mais de 10%. Logo, pode-se concluir que, uma vez não havendo incremento de mão-de-obra e ocorrendo maior produtividade, houve maior desempenho do pessoal, fruto do trabalho das gerências que absorveram estratégias e técnicas informadas no D.G.. Outro indicador semelhante retrata também produtividade: refere-se ao Valor Médio do Trabalho Extraordinário cujo percentual, de 3,8% em relação à folha de pagamento no ano de 1982, caiu para somente 2% em 1984. Isto foi conseguido através de acordos legitimados entre gerências e subordinados, mais uma vez fruto de idéias nascidas ou implementadas através do D.G..

Outro exemplo marcante diz respeito ao indicador de Resultado Econômico da Empresa, que, apesar da inflação e suas decorrências, mostrou-se positivo pela primeira vez na história da empresa. E cumpre salientar que isso não foi decorrente especificamente de aumentos tarifários. Assim, em termos de resultados, pode-se também dizer que houve uma influência do D.G. na empresa.

Assim sendo, não há dúvida de que a experiência do D.G. na CASAN provocou direta e indiretamente mudanças significativas (de impacto) na empresa, melhorando seus índices de eficiência organizacional.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação, como qualquer outro estudo anível de pós-graduação, mostra a capacidade do autor em iniciar, desenvolver, e concluir um trabalho científico. Com ela, o aluno candidata-se à obtenção do grau acadêmico de Mestre. Este estudo preocupou-se em atingir dois objetivos básicos: teórico e prático. Estas considerações finais dirigem-se a estes dois objetivos.

No que se refere à questão teórica deste estudo, pode-se concluir que:

- . É inquestionável enfocar a teoria administrativa como um quadro de referência teórica, indispensável para melhor compreensão e entendimento do D.G.;
- . A abordagem comportamentalista à teoria administrativa é a que, de uma forma acentuada, mais informa as estratégias e técnicas de D.G.;
- . Em síntese, não há dúvidas de que o D.G. se apóia na essência da Teoria Administrativa, pois esta é um arcabouço de proposições e indicações para tornar mais eficiente e eficaz a atividade de gerencial;
- . D.G. é uma atividade que através de um processo de educação visa mudanças de conhecimento, de atitudes e de comportamento;
- . Os objetivos do D.G. dirigem-se aos objetivos da organização, e, estes numa palavra referem-se à eficiência.

Quanto aos objetivos de nível prático que este estudo procurou atingir, pode-se enunciar algumas considerações finais a título de conclusão:

- . A experiência de D.G. na CASAN está em processo de institucionalização, isto é, está se legitimando junto ao nível gerencial da empresa;
- . O D.G. na CASAN proporcionou a implementação de estratégias voltadas para os objetivos fundamentais da empresa;
- . O D.G. na CASAN atendeu a uma política do Banco Nacional da Habitação - BNH para concretizar no seio das companhias estaduais de saneamento um desenvolvimento institucional adequado e coerente com a realidade de cada empresa;
- . A função de planejamento que encerra, via de regra, dificuldades de implementação, em qualquer empresa, é facilitada pelo D.G., que explora tanto aspectos conceituais como organizacionais;
- . As avaliações somativas, usualmente feitas no término de cursos que compõem D.G., em qualquer programa, são insuficientes, na medida em que os aspectos essenciais não são considerados, tais como resultados efetivos para a empresa, e melhoria da qualidade do trabalho, entre outros;
- . A eficácia de programas de D.G. está intimamente relacionada com a adequação dos conteúdos



programáticos e as especializações da cliente  
la;

- . A interação entre os instrutores de D.G. é fa  
tor preponderante para realimentação de programa  
mas futuros;
- . Avaliar a apreensão do conteúdo é indispensá  
vel para a definição de novos programas ou mesmo  
para a reciclagem do pessoal;
- . Parece haver uma correlação entre o grau de en  
tendimento e apreensão de conteúdo com a idade  
dos participantes e o tempo de serviço na em  
presa;
- . Avaliar o atingimento dos objetivos do programa  
de D.G. implica, em primeiro lugar, formulá-  
los de forma clara, precisa e correta, sem dei  
xar expectativas que não serão atendidas;
- . É absolutamente relevante o efetivo apoio e en  
volvimento da alta direção da empresa ao progra  
ma;
- . Mesmo de forma preliminar é indispensável for  
mular um quadro diagnóstico da empresa pa  
ra melhor identificar a interação antes e de  
pois do D.G.;
- . Avaliar os resultados de impacto significa evo  
luir de uma análise subjetiva para uma análi  
se mais objetiva. Implica oportunizar for  
mas de quantificar resultados alcançados;

Assim, em função das considerações finais des  
critas, pode-se fazer as seguintes sugestões e/ou recomenda  
ções:

- . Adoção de programas de reciclagem;
- . Acompanhamento direto e sistemático da ação ge  
rencial dos participantes;
- . Implantar uma sistemática para inventariar o  
nível gerencial;
- . Instituir relações entre D.G. e planos de car  
reira e sucessão;
- . Instituir relações entre o desempenho gerencial  
e o desempenho organizacional;
- . Desenvolver pesquisas e estudos imediatos vi  
sando o aprofundamento teórico do tema;
- . Desenvolver estudos visando a implementação de  
sistemas administrativos voltados para a empre  
sa pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1981.
2. ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
3. BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1975.
4. BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1973.
5. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jone S. O novo grid gerencial. São Paulo, Pioneira, 1980.
6. BLAU, Peter & SCOTT, Richard. Organizações formais. São Paulo, Atlas, 1970.
7. CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1976.
9. CLAUDE, S. George Jr. História do pensamento administrativo. São Paulo, Cultrix, 1974.
10. COLOSSI, Nelson. A teoria administrativa e o mito da neutralidade científica. Porto Alegre, 1978 (mimeo).
11. COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO, Santa Catarina. Manual do gerente. (Florianópolis), BNH/ABES, 1982.

12. CORDEIRO, Laerte Leite. Treinamento de executivos; visão panorâmica. IN: Revista de Administração de Empresas. Rio DE Janeiro, 15 (3) : 1-10, 1975.
13. DRUCKER, Peter F. Formação de dirigentes. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1970.
14. \_\_\_\_\_. Administração: tarefas responsabilidades e práticas. São Paulo, Pioneira, 1975.
15. \_\_\_\_\_. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.
16. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1973.
17. FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1976.
18. FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, Atlas, 1972.
19. GRILLO, Antonio Nicollô. Recursos humanos: Novos rumos para a administração pública. Florianópolis, Editora da UFSC, 1983.
20. HOYLER, S. et alii. Manual de relações industriais. São Paulo, Pioneira, 1970.
21. HUBER, Ingo Henrique. A estatal eficaz: mito ou responsabilidade. São Paulo, Livraria Cultura Editora, 1983.

22. JONES, Ari. Quais os requisitos de um bom executivo. IN :  
Treinamento de executivos. Rio de Janeiro, 28-31, 1974.
23. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1978.
24. KOONTZ, Harold. Avaliação de executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
25. LEOCÁDIO, Nelson. O progresso do desenvolvimento gerencial. São Paulo, Summus, 1982.
26. LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.
27. \_\_\_\_\_. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1975.
28. LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.
29. LODI, J. B. Desenvolvimento de executivos: uma experiência brasileira. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, V 8 nº 28, set. 1968. p. 113-136.
30. MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. IN: BALCÃO, Iolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1975.
31. MATTOS, Francisco Gomes de. Reciclagem situacional: desenvolvendo o gerente e a organização. São Paulo, FGV, 1973.
32. \_\_\_\_\_. Conferência o papel do administrador em época de crise. IN: \_\_\_\_ ANAIS DO III ENBRA/IIENSA. Porto Alegre, Editora Intermédio, 1983. p. 10-7.

33. MATOS, Ruy A. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. IN: Revista de administração Pública, 14 (3): 19-26, 1980.
34. MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. IN: BALCÃO, Iolanda & CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1975.
35. \_\_\_\_\_. Motivação e liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973.
36. MONTEIRO, Lopes Vilanova. Problemas de pessoal da empresa moderna. São Paulo, FGV, 1975.
37. MOSCOVICI, Fela. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. IN: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 21 (2) : 17-25, 1981.
38. MOTTA, Fernando C. Prestes. A teoria geral da administração. São Paulo, Pioneira, 1976.
39. MOTTA, Paulo R. Treinamento e desenvolvimento gerencial: inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, 15 (1) : 124-133. jun/mar. 1981.
40. MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo A. Planejamento organizacional: dimensões sistêmico - gerenciais. Porto Alegre, Fundação para o desenvolvimento de recursos humanos, 1979.

41. NEWMANN, Willian. Ação administrativa. São Paulo, Atlas, 1976.
42. PINTO, Walter Costa. O saneamento básico no Brasil da década de 40 a de 80. IN : Engenharia Sanitária, Rio de Janeiro, v. 22-1, Jan/Mar/1983, p. 08-25.
43. REDDIN, Willian J. Eficácia gerencial. São Paulo, Atlas, 1975.
44. RODRIGUES, José Darcy Costa. Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos. IN : Executivo, Porto Alegre, 1977, p. 27-31.
45. SALVADOR, Angelo D. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. elaboração e relatório de estudos científicos. Porto Alegre, Sulina, 1977.
46. SALOMON, Dêlcio Vieira. Como fazer uma monografia. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.
47. SILVA, Jairo Santos da. Administração por objetivos: uma abordagem prática. São Paulo, Atlas, 1979.
48. SIMOM, Herbert A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
49. TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1978.
50. WAHRLICH, Beatriz M. Uma análise das teorias da organização. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.



## ANEXOS

## QUESTIONÁRIO I

COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO SOMATIVA: APLICADO  
PELA EMPRESA NOS SEMINÁRIOS DE D.G.

GRH/DIRST/CASAN

NOV/84

COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

DIVISÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO

TREINAMENTO GERENCIAL BÁSICO

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SEMINÁRIO

(MODELO)

1. O presente questionário visa obter, dos participantes do seminário, opiniões e sugestões sobre a sua organização.
2. O seu julgamento será de grande importância para a avaliação do seminário e para permitir a adoção de correções e ajustes necessários ao seu aprimoramento.
3. Não há necessidade de assinar o questionário.

## COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO

1. Você acabou de participar de um Seminário de Desenvolvimento Gerencial, cujo objetivo foi:

Proporcionar aos gerentes as habilitações necessárias ao desempenho de suas funções.

Segundo sua opinião o objetivo foi atingido:

( ) SIM

( ) NÃO

Justifique sua resposta:

---

---

---

---

---

---

---

---

2. O Seminário globalmente satisfaz suas expectativas?

( ) Muito mais que o esperado

( ) Um pouco mais que o esperado

( ) Dentro do esperado

( ) Um pouco menos que o esperado

( ) Muito menos que o esperado

## COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO

3. Os conteúdos estudados poderão ser aplicados em sua unidade, imediatamente?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) EM PARTE

Justifique:

---

---

---

---

---

4. A distribuição do tempo destinado para cada atividade do seminário foi:

( ) ADEQUADA

( ) EXCESSIVA

( ) INSUFICIENTE

Justifique:

---

---

---

---

---

5. A duração do seminário foi adequada para o objetivo pretendido?

( ) SIM

( ) NÃO

Justifique:

---

---

---

---

---







COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO

10. Cite os principais pontos negativos do seminário e do (s) ins  
trutor (es):

.....

11. Em que o conteúdo sobre "Planejamento na CASAN" irá contri  
buir para o desenvolvimento de sua função gerencial?

[illegible]

## QUESTIONÁRIO II

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE APREENSÃO DE  
CONTEÚDOS DOS SEMINÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO  
GERENCIAL: MÓDULOS POC/LID.

EMPRESA: COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

MESTRANDO: PEDRO MOREIRA FILHO  
ORIENTADOR: PROF. ANTONIO NICOLLÓ GRILLO  
CO-ORIENTADOR: PROF. NELSON COLOSSI

NOV/84

## I PARTE

## 1. Questões referentes ao módulo POC

1.1. "Oferecer os melhores serviços ao usuário; obter lucro somente para a expansão dos serviços, oferecer tratamento justo aos empregados" são afirmações referentes a:

- ☐ - metas específicas da empresa
- ☐ - propósitos básicos da Filosofia Gerencial a ser implantada
- ☐ - necessidade de eficiência organizacional

1.2. Para alcançar os melhores serviços, lucro, e ainda oferecer tratamento justo aos empregados é necessário que o gerente, prioritariamente:

- ☐ - trabalhe por resultados
- ☐ - seja eficiente
- ☐ - planeje o seu próprio desenvolvimento sem se preocupar com seus subordinados.

1.3. O gerente, que satisfaz as expectativas dos resultados do seu cargo, está exercitando:

- ☐ - eficiência gerencial
- ☐ - eficácia pessoal
- ☐ - eficácia gerencial
- ☐ - nenhuma das afirmativas acima

1.4. Resolver problemas, preservar recursos, reduzir despesas, cumprir com suas obrigações e fazer certo as coisas, dizem respeito à:

- ☐ - eficiência gerencial
- ☐ - eficácia gerencial
- ☐ - efetividade organizacional

1.5. Segundo William Newman, planejamento é a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar alternativas com vistas à tomada de decisões racionais que sirvam de base para a ação futura. A definição é válida?

- ☐ - somente para os gerentes a nível de alto escalão
- ☐ - somente para os gerentes a nível tático
- ☐ - para todos os níveis gerenciais da organização

1.6. Uma das etapas da função gerencial de planejamento é o "Levantamento da Situação". As atividades que envolvem esta etapa referem-se ao exame de:

- ☐ - orçamento, cronograma, plano e objetivos
- ☐ - histórico, levantamento da situação, metas e planos
- ☐ - responsabilidade, autoridade, histórico, indicador
- ☐ - autoridade, indicador, objetivo, cronograma

1.7. O planejamento integrado de uma empresa poderá ser formulado em 3 níveis gerenciais distintos: a) estratégico, b) tático e c) operacional. Num desses níveis o diretor da área estabelece planos setoriais bem detalhados e a curto prazo. Estamos falando de:

- ☐ - planejamento a nível estratégico
- ☐ - planejamento a nível tático
- ☐ - planejamento a nível operacional

1.8. A relação de medida que permite ao gerente verificar o cumprimento de uma responsabilidade delegada é chamada de:

- ☐ - responsabilidade
- ☐ - autoridade
- ☐ - histórico
- ☐ - indicador

1.9. Identifique entre as alternativas abaixo a que se refere ao planejamento estratégico

- ☐ - é concebido nos níveis mais altos da organização
- ☐ - as informações são geradas por dados internos
- ☐ - nem sempre se pode identificar as forças que conduzem aos resultados
- ☐ - é executado para atingir resultados a médio e longo prazos

1.10. A organização é a função gerencial que visa o agrupamento e harmonização de atividades e recursos necessários para que o gerente possa planejar e executar o trabalho de sua área. Nesta função, o gerente deve preocupar-se com:

- ☐ - planejamento - distribuição - compatibilização
- ☐ - procedimentos - distribuição do trabalho - delegação
- ☐ - controle - direção - distribuição do trabalho

1.11. A função gerencial que objetiva fazer com que o gerente tenha o trabalho arrumado de modo a ser executado da maneira mais eficiente possível, denomina-se:

- ☐ - feed-back
- ☐ - organização
- ☐ - controle
- ☐ - direção

1.12. Um dos princípios de organização consiste no dimensionamento do limite de alcance do controle. Quanto maior o número de subordinados maior será o congestionamento da decisão e da comunicação. Este princípio é:

- ☐ - princípio de supervisão
- ☐ - princípio de especialização
- ☐ - princípio da subordinação
- ☐ - princípio da delegação
- ☐ - princípio da unidade de direção

1.13. A função gerencial destinada a manter as ações da área de atuação do gerente, dentro de uma linha preestabelecida, relaciona-se com:

- ☐ - função de coordenação
- ☐ - função de controle
- ☐ - função de planejamento
- ☐ - nenhuma das alternativas acima

1.14. Os instrumentos mais usados pelo gerente para controlar o trabalho de sua área, são:

- ☐ - relatórios - registros - cronogramas - mapas
- ☐ - regimentos - portarias - regulamentos - normas
- ☐ - demonstrativos - regulamentos - mapas - livro de registro

1.15. Para atingir os objetivos da Função Controle, o gerente deve:

- ☐ - acompanhar os trabalhos desenvolvidos em outras unidades
- ☐ - elaborar planos setoriais com base no planejamento geral da empresa
- ☐ - analisar os resultados obtidos em relação ao planejado

1.16. Dimensionar padrões de desempenho aceitáveis para seus subordinados é:

- ☐ - um aspecto negativo da Função Controle
- ☐ - um aspecto positivo da Função Controle
- ☐ - nenhuma das alternativas acima

1.17. A utilização do processo "Administração por Resultados" (APR) como método de gerência é planejamento é uma experiência nova que está sendo introduzida na CASAN face à necessidade de reformulação do Sistema de Planejamento até então adotado. No seu entender este novo modelo deve abranger:

- ☐ - nível de Planejamento estratégico
- ☐ - Nível de Planejamento Tático
- ☐ - Nível de Planejamento Operacional
- ☐ - Todos os níveis, indistintamente

1.18. Administração por resultados é uma técnica de planejamento participativo e integrado, direcionado à obtenção de resultados predeterminados. Um dos pressupostos básicos necessários para a implantação dessa nova técnica é:

- ☐ - o conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, sobre as ações a empreender e recursos a utilizar, que permitam alcançar os objetivos da organização
- ☐ - o estabelecimento de objetivos pelos diferentes sistemas que compõem a organização em decorrência dos objetivos gerais fixados
- ☐ - a integração das diversas unidades administrativas auxilia a conclusão dos esforços num mesmo sentido.

1.19. No processo de Administração por Resultados (APR) a ordem cronológica das etapas do planejamento é indispensável ao sucesso do gerente. Com base nesta afirmativa, numere em ordem cronológica as seguintes etapas:

indicador ☐ plano ☐ objetivo ☐ histórico ☐  
 cronograma ☐ orçamento ☐



1.20. Aceitar a atuação do subordinado - exercitar controles ge  
rais - deixar fazer - confiar nos auxiliares e admitir que  
os outros também erram, são inclinações que o gerente deve  
ter para:

planejamento ☐ descentralização ☐ direção ☐  
delegação ☐

## 2. Questões referentes ao módulo LID

2.1. Para Robert Katz o gerente deve possuir três tipos de habilitações para ser eficaz: a) habilitação técnica, b) habilitação humana e c) habilitação sistêmica ou conceitual. Uma dessas habilitações corresponde às habilidades que o gerente deve ter para lidar com um determinado tipo de atividade, especialmente aquela que envolve métodos, processos e procedimentos, a habilitação referida é:

- ☐ - habilidade técnica
- ☐ - habilitação humana
- ☐ - habilitação sistêmica ou conceitual

2.2. A ordem seqüencial determina a graduação das habilidades gerenciais necessárias ao nível administrativo da alta administração de qualquer organização:

- ☐ - humana - técnica - sistêmica
- ☐ - humana - sistêmica - técnica
- ☐ - técnica - humana - sistêmica
- ☐ - sistêmica - técnica - humana

2.3. Das habilitações gerenciais:

Técnica, humana e sistêmica ou conceitual, uma delas deve estar presente em todos os níveis de administração, na mesma dimensão. Assinale a habilitação referida:

- ☐ - técnica
- ☐ - humana
- sistêmica ou conceitual

2.4. Fornecer informações sobre como a atuação do comunicador está afetando outras pessoas. Trata-se de:

- ☐ - comunicação
- ☐ - liderança
- ☐ - feed-back
- ☐ - empatia

2.5. Todo gerente é um gerente de seus recursos humanos e o primeiro requisito da sua competência gerencial é um adequado conhecimento sobre ...

- ☐ - a natureza humana
- ☐ - as características das tarefas a serem cumpridas
- ☐ - a cultura da empresa
- ☐ - a conjuntura política econômica do país

2.6. Assinale a afirmação que corresponde a um pressuposto da Teoria X de MacGregor

- ☐ - as pessoas evitam a responsabilidade no trabalho
- ☐ - o trabalho é algo natural
- ☐ - existe motivação dentro das pessoas, que pode ser despertada em direção aos objetivos da organização
- ☐ - descentralização e delegação
- ☐ - administração por participação

2.7. A eficiência, eficácia e efetividade são indispensáveis para que a organização tenha capacidade de crescimento e sobrevivência organizacional. Um dos fatores citados diz respeito ao grau do produto organizacional. Assinale o fator referido.

- ☐ - efetividade
- ☐ - eficácia
- ☐ - eficiência

2.8. Qual o melhor estilo de liderança?

- ☐ - todos, dependendo da situação
- ☐ - laissez-faire
- ☐ - autocrático
- ☐ - democrático
- ☐ - liberal

2.9. A empatia é a habilidade de sentir as necessidades, desejos e sentimentos das outras pessoas. A empatia se desenvolve à medida que o gerente conhece de perto a situação do seu grupo e de cada subordinado; a empatia se aprofunda à medida que o gerente se torna capaz de colocar-se no lugar do outro, sentindo o tipo de impacto psicológico que o outro recebe. As afirmações acima estão:

- ☐ - corretas
- ☐ - parcialmente corretas
- ☐ - erradas

2.10. Das necessidades humanas, 2 (duas) são as que dão oportunidade aos comportamentos mais produtivos e criativos, mas requerem por sua vez maior maturidade das pessoas. Estas necessidades são:

- ☐ - segurança e estima
- ☐ - estima e sociais
- ☐ - auto-realização e fisiológica
- ☐ - estima e auto-realização
- ☐ - nenhuma das alternativas acima

2.11. O psicólogo Abraham Maslow propôs que uma boa parte dos comportamentos humanos podem ser explicada a partir do conhecimento das necessidades que o indivíduo sente. O conhecimento das necessidades e das metas a ele associadas fornece ao gerente um referencial importante para a interpretação e orientação do comportamento de seus subordinados. Assinale com X a ordem seqüencial das necessidades humanas:

- ☐ - segurança, fisiológicas, sociais, auto-realização e estima
- ☐ - estima, auto-realização, sociais, fisiológicas e de segurança
- ☐ - sociais, fisiológicas, segurança, auto-realização e estima
- ☐ - fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização
- ☐ - nenhuma das alternativas acima

2.12. O clima existente na equipe que o gerente lidera é de fundamental importância para o seu desempenho. Mesmo que o relacionamento do gerente com cada pessoa da equipe seja excelente, ele deve se preocupar com:

- as relações entre os próprios elementos da equipe
- desenvolver o sentido de grupo, estimulando os seus elementos ao respeito e à estima recíprocos
- o grau de cooperação existente

As afirmações acima estão:

- ☐ - corretas
- ☐ - parcialmente corretas
- ☐ - erradas

2.13. Na comunicação oral temos os seguintes elementos:

- ☐ - perguntar, falar, ouvir, compreender, responder
- ☐ - perguntar e compreender
- ☐ - as palavras e as emoções
- ☐ - palavras, pressupostos, ouvido e resposta

2.14. No processo de comunicação as várias etapas obedecem a uma ordem lógica que é a seguinte:

- ☐ - recepção, emissão, mensagem, feed-back
- ☐ - emissão, recepção, mensagem, feed-back
- ☐ - emissão, mensagem, recepção, feed-back
- ☐ - emissão, feed-back, mensagem, recepção

2.15. No processo de comunicação, representa o retorno ou a resposta a uma mensagem:

- ☐ - receptor
- ☐ - feed-back
- ☐ - mensagem
- ☐ - emissor
- ☐ - fonte

2.16. Qual das opções abaixo não é importante no processo de comunicação, quando se deseja ouvir melhor:

- ☐ - suspenda julgamentos
- ☐ - dar atenção à pessoa que fala
- ☐ - esperar antes de responder
- ☐ - interferir usando sinais não verbais

2.17. Identifique, de acordo com as indicações, o estilo "autocrático" de liderança

- ☐ - nós decidimos
- ☐ - delegação em parte
- ☐ - eu oriento tudo e todos
- ☐ - muita maturidade para a tarefa
- ☐ - muitas reuniões

2.18. Você e seu pessoal enfrentam um problema de operação que se desenvolve gradativamente. Seu pessoal é capaz e mais instruído do que você sobre certas fases da sua operação. Diante desta descrição, que método de liderança você deveria usar:

- ☐ - autocrático
- ☐ - democrático
- ☐ - centralizado
- ☐ - laissez-faire
- ☐ - liberal

2.19. Um único ... para todas as pessoas e para todas as situações, acarreta falhas gerenciais e perda de eficácia.

complete a lacuna:

- ☐ - líder
- ☐ - prazo
- ☐ - controle
- ☐ - estilo de gerência

2.20. Quanto ao estilo democrático é correto afirmar que:

- ☐ - o gerente determina as tarefas em suas linhas gerais
- ☐ - o gerente diz às pessoas como devem fazê-lo
- ☐ - o gerente compartilha suas responsabilidades com as pes  
soas
- ☐ - existe um grande controle sobre as tarefas

### QUESTIONÁRIO III



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS OBJETIU  
VOS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.

EMPRESA: COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

MESTRANDO: PEDRO MOREIRA FILHO  
ORIENTADOR: PROF. ANTONIO NICOLLO GRILLO  
CO-ORIENTADOR: PROF. NELSON COLOSSI

NOV/84



5. Durante o seminário qual o seu desempenho em relação aos colegas?

0. Entre os mais atrasados

1. Na média inferior ☐

2. Na média superior

3. Entre os mais adiantados

6. O tema liderança foi objeto de discussão em diversos momentos do seminário. Em que medida, o que você aprendeu contribuiu para: (indique cada item de acordo com os códigos seguintes abaixo)

0. nada

1. pouco

2. bastante

3. muito

- melhorar a qualidade do trabalho ☐

- melhorar o relacionamento interno ☐

- melhorar o relacionameto entre o nível gerencial da empresa ☐

- facilitar o cumprimento de ordens ☐

- aumentar a participação do pessoal no trabalho ☐

- aumentar o seu nível de conhecimento sobre o assunto ☐

- ser mais reconhecido pelos seus subordinados ☐

7. O processo de comunicação também foi estudado nos seminários de D.G.. Até que ponto, no que se refere a "ruídos" entre o emissor e o receptor, você utilizou os ensinamentos do programa) para diminuir ou eliminar tais ruídos:

0. nada

1. pouco ☐

2. bastante

3. muito

8. Para o seu atual nível de conhecimento e entendimento da filosofia e dos objetivos globais da empresa, o D.G. contribuiu:

- 0. muito pouco
- 1. pouco
- 2. bastante
- 3. significativamente

☐

9. Quanto a aplicações práticas do D.G. como você avalia, em relação aos aspectos abaixo: (indique cada item de acordo com os códigos)

- 0. muito pouco
- 1. pouco
- 2. bastante
- 3. muito

- técnicas de manejo e liderança de grupos
- determinação clara do que se deseja executar
- acompanhamento e orientação de trabalhos
- estabelecimentos de prazos e cobrança de trabalhos
- técnicas para conduzir reuniões

☐☐☐☐☐

10. Em que medida o treinamento contribuiu para uma melhor ou mais profunda reflexão (por parte dos participantes) sobre a importância e significado dos recursos humanos da empresa?

- 0. muito pouco
- 1. pouco
- 2. bastante
- 3. muito

☐

11. Em relação a sua unidade, as técnicas de Delegação transmi-  
tidas nos seminários de D.G. alcançaram um resultado: (in-  
dique cada item de acordo com os códigos abaixo)

0. não foi aplicado

1. baixo

2. bom

3. ótimo

- quanto à aplicação em sua unidade

☐

- quanto à aceitação do pessoal

☐

- quanto a resultados para o trabalho

☐

12. Aspectos referentes à motivação humana no trabalho são de  
fundamental importância para o Gerente. Em que medida o  
D.G. contribuiu para sua melhor compreensão do assunto e con-  
seqüentes procedimentos para buscar motivar o pessoal de  
sua unidade?

0. muito pouco

1. pouco

☐

2. bastante

3. muito

13. A filosofia do "trabalho em equipe" foi objeto do D.G.. Em  
que medida a implementação desta técnica em sua unidade con-  
tribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços?

0. Não foi implementado

1. pouco

☐

2. bastante

3. muito

14. Após sua participação no D.G. em relação ao "grau de abertura" proporcionado por seu superior, houve: (indique cada item de acordo com os códigos abaixo)

- 0. nenhuma
- 1. pouca
- 2. bastante
- 3. muita

- maior valorização do seu trabalho ☐
- mais participação no processo de planejamento global da empresa ☐
- melhoria da comunicação de "cima para baixo" ☐
- indicações para promoções ☐

15. Os objetivos relacionados abaixo referem-se ao Sistema de Desenvolvimento Institucional (D.I.). Em que medida os seminários de D.G. contribuíram para o seu alcance?

- 0. muito pouco
- 1. pouco
- 2. bastante
- 3. muito

- definir uma filosofia gerencial para a empresa ☐
- elevar o padrão gerencial ☐
- direcionar as gerências para os objetivos organizacionais ☐
- preparar o corpo gerencial para prestar melhor os serviços à comunidade ☐
- reduzir os custos de produção ☐
- aumentar o nível da receita operacional ☐

16. Como avaliaria hoje a implementação da nova filosofia gerencial, transmitida no D.G., no que se refere aos aspectos indicados a seguir: (indique cada item de acordo com os códigos abaixo)

0. não alcançado

1. pouco alcançado

2. parcialmente alcançado

3. alcançado plenamente

- gerência voltada para eficácia ☐
- consciência para assumir riscos ☐
- planejamento do seu próprio desenvolvimento ☐
- planejamento do desenvolvimento dos seus subordinados ☐
- tratamento justo aos empregados ☐

17. Em que medida o D.G. facilitou, de modo geral, o atingimento de resultados, sem haver incremento de novos recursos?

0. muito pouco

1. pouco ☐

2. bastante

3. muito

18. A partir das informações recebidas no D.G. como você avalia as habilitações necessárias ao gerente (indique cada item de acordo com os códigos abaixo)

0. nada importante

1. pouco

2. bastante

3. muito importante

- Habilitações Humanas ☐
- Habilitações técnicas ☐

19. A situação evidenciada na CASAN antes do D.G. caracteriza-  
va-se por um processo de administração por crise onde os ob-  
jetivos eram obscuros e descrédito na área de treinamento.

A situação atual modificou-se para:

(Indique cada item de acordo com os códigos abaixo)

0. Discorda

1. concorda pouco

2. concorda em parte

3. concorda totalmente

- Objetivos/metas conhecidos de toda organização ☐

- maior credibilidade na área de treinamento ☐

- treinamento voltado ao desenvolvimento do corpo  
gerencial ☐

- maior integração ☐

- participação efetiva no planejamento estratégico ☐

- papéis e atribuições mais claros ☐

20. O tema planejamento foi altamente enfocado nos seminários  
de D.G.. Em que medida o que você aprendeu está sendo apli-  
cado: (indique cada item de acordo com os códigos abaixo)

0. nada

1. pouco

2. bastante

3. totalmente

- o planejamento da Unidade está ligado às metas da Gerên-  
cia Superior ☐

- Os subordinados participam da execução ☐

- Verifica regularmente os planos para ver se são coeren-  
tes com as perspectivas atuais da empresa ☐



21. Responsabilidade, autoridade, Histórico e indicador, fazem parte da etapa "Levantamento da Situação". O estudo dessas variáveis para a formulação do planejamento são:

- 0. Insuficiente
- 1. Pouco suficiente
- 2. Relativamente suficiente
- 3. Totalmente suficiente

☐

22. O treinamento que você efetuou está voltado para a implantação do processo de "administração por resultados". Em que medida concorda que os pressupostos abaixo concorrerão para a implantação dessa nova técnica?

- 0. nada
- 1. muito pouco
- 2. bastante
- 3. totalmente

- A participação dos objetivos e metas é fator fundamental à maior produtividade ☐
- A integração das diversas unidades administrativas auxilia a condução dos esforços num mesmo sentido ☐
- A análise dos fatores ambientais para identificação das opções possibilita melhores resultados ☐
- A ação eficaz depende da definição precisa dos alvos a serem atingidos ☐

23. A formalização do "Acordo de delegação" refere-se a atividades gerenciais que devem e que não devem ser delegadas. Até que ponto o treinamento contribuiu para você, na sua unidade, implantar um acordo formal com entendimento adequado dos subordinados?

- 0. Não foi implantado
- 1. Baixo índice de entendimento
- 2. Bom índice de entendimento
- 3. Ótimo índice de entendimento

☐

24. Os níveis de planejamento: a) Estratégico, b) Tático e c) Operacional foram exaustivamente debatidos e analisados durante os seminários de D.G.. De acordo com sua concepção, indique o grau de importância de cada um desses níveis.

0. Nada importante

1. relativamente importante

2. bastante importante

3. totalmente importante

- Nível estratégico de planejamento

☐

- Nível tático de planejamento

☐

- Nível de Planejamento operacional

☐

25. Avalie o seu desempenho no que se refere aos resultados obtidos com a aplicação em sua unidade dos conteúdos de D.G. em relação às funções administrativas abaixo:

0. Não aplicado

1. pouco

2. bastante

3. muito

- Planejamento

☐

- Organização

☐

- Controle

☐

- Liderança

☐

- APR

☐

- Acordo de delegação

☐